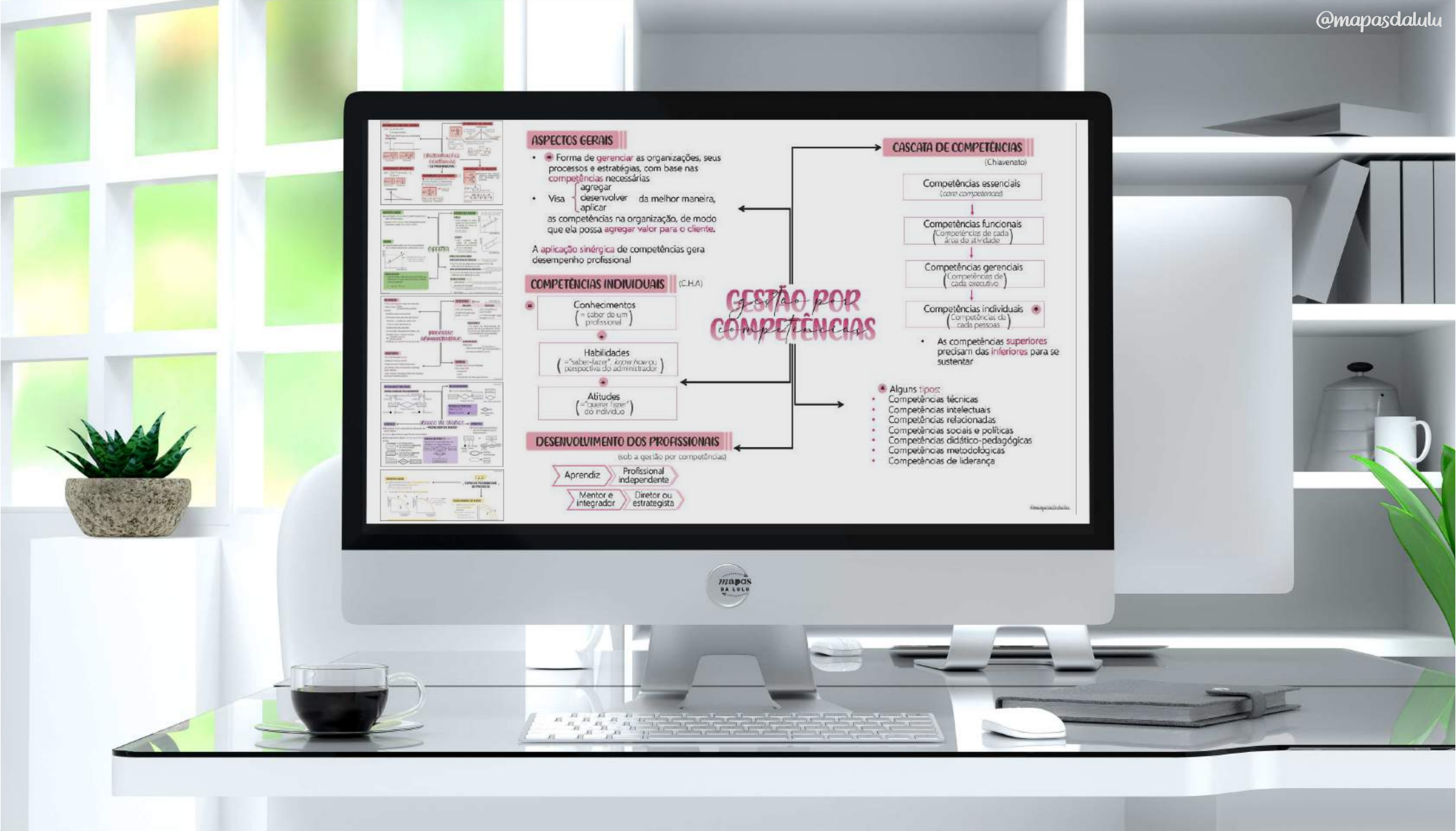


ADMINISTRAÇÃO GERAL

administração geral

MAPAS MENTAIS PARA CONCURSOS PÚBLICOS

SEJA MUITO BEM-VINDO!

Obrigada por adquirir os Mapas da Lulu 3.0! Tenho certeza de que esse material fará toda a diferença em seus estudos e será um atalho para a sua tão sonhada aprovação!

Para quem ainda não me conhece, meu nome é Laura Amorim (@lulu.concurseira), tenho 28 anos, e, após pouco mais de um ano e meio de estudos, fui aprovada em quatro concursos concursos públicos: Auditor Fiscal do Estado de Santa Catarina (7º lugar), Auditor Fiscal do Estado de Goiás (23º lugar), Consultor Legislativo (4º lugar) e Agente da Polícia Federal (primeira fase), tendo superado uma concorrência de mais de mil candidatos por vaga!

Aprendi que a revisão, muitas vezes ignorada, é a parte mais importante (e essencial!) do aprendizado! Após testar vários métodos, percebi que os meus mapas mentais são, com toda certeza, os melhores instrumentos de estudo e revisão. Ao longo da minha preparação, fiz e utilizei mais de 700 mapas mentais, desenvolvendo e aperfeiçoando um método próprio de sua construção até chegar aos Mapas da Lulu 3.0, aos quais você terá acesso a partir de agora:

Os Mapas da Lulu 3.0 visam, sobretudo, otimizar suas revisões e aumentar seu número de acertos de questões, te ajudando a chegar mais rápido à aprovação! Após resolver mais de 14.700 questões de concursos públicos nos últimos dois anos, percebi quais são os assuntos mais cobrados pelas bancas e suas principais pegadinhas, e todo esse conhecimento foi incorporado em meus mapas para que você, que confia no meu trabalho, possa sair na frente dos seus concorrentes!

Ah, e se você não quiser perder minhas dicas de estudos e motivação diárias, inscreva-se no meu canal do Youtube: Lulu Concurseira e no meu Instagram: @lulu.concurseira. Já somos uma comunidade de mais de 220 mil concurseiros em busca do mesmo sonho: a aprovação!



Um beijo,
Laura Amorim
@laura.amorimc

PIRATARIA É CRIME

ATENÇÃO:

Este produto é para uso pessoal. Não compartilhe o seu material.

Pessoal, os Mapas da Lulu são resultado de mais de dois anos de dedicação aos estudos. Ainda hoje, reservo boa parte do meu dia para produzir conteúdo, responder dúvidas, aconselhar e dar dicas sobre concursos públicos gratuitamente por meio dos meus perfis no Instagram (@laura.amorimc e @mapasdalulu) e no Youtube (Laura Amorim).

Nunca tive a pretensão de ganhar muito dinheiro com a venda desse material, até mesmo porque prestei concurso público para, dentre outros motivos, alcançar a estabilidade e segurança financeira que queria.

Mas preciso cobrir meus custos com site, servidores, distribuição, design e também minhas horas de trabalho empregadas, debruçada sobre a escrivaninha, dores nas costas, cansaço físico e mental.

São mais de 1.600 Mapas Mentais, com tempo médio de uma hora e meia para elaboração de cada um deles. Recebo menos de 50 centavos por hora trabalhada, para poder contribuir para sua aprovação.

Em razão disso, já agradecida pelo carinho e compreensão de todos, peço que NÃO COMPARTILHE O MATERIAL por nenhum meio (sites, e-mail, grupos de WhatsApp ou Facebook...). Se você vir qualquer compartilhamento suspeito, peço que denuncie essa fonte ilegal, por favor e também me envie no contato@mapasdalulu.com.br. Pirataria é crime e pode resultar penas de até QUATRO anos de prisão, além de multa (art. 184, CP).

O compartilhamento do material pelo aluno importará em seu bloqueio imediato.
Agradeço a todos pelo enorme carinho e respeito. Espero que aproveitem muito os Mapas da Lulu.

Um beijo,
Laura Amorim

ÍNDICE

ÍNDICE

1. ADMINISTRAÇÃO GERAL

ADMINISTRAÇÃO

CONCEITOS IMPORTANTES

- Administração: atividades executadas para que os objetivos da administração sejam atingidos.
  - Funções = planejamento, organização, direção e controle
- Organização: pessoas + recursos estruturados na busca de objetivos comuns.
- Stake holders: detentores de interesses ou partes impactadas.
  - Ex.: clientes, fornecedores, acionistas, sociedade, governo...
- Diretores: ocupantes de cargos corporativos ou estratégicos → Decisões estratégicas
- Gerentes: ocupantes de cargos de chefia intermediários, em seus respectivos departamentos
- Supervisores: ocupantes de cargos de chefia operacional → Coordenam a execução direta das tarefas
- Chão de fábrica: nível estrutural mais baixo da organização → Tarefas mais básicas

TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

PREMISSAS IMPORTANTES:

1. Deve sustentar a {constituição e continuidade} das empresas
2. Sua aplicação deve equilibrar {teoria, prática}
3. Qualidade ⟷ {estilo de atuação, conhecimento administrativo} dos executivos e funcionários
4. Sua aplicação deve basear-se em modernas metodologias e técnicas
5. Importante conhecer seus princípios.
6. Aplicação e abrangência universais
7. Administração é uma tecnologia/conhecimento em evolução
8. Permite generalizações e particularizações
9. Considerar toda a empresa de modo interativo
10. Foco = pessoas que {trabalham, interagem} com a empresa
11. Forte abordagem de relatividade de tratamento de seus assuntos

TEORIAS ADMINISTRATIVAS

TEORIA	ÊNFASE	ABORDAGEM DA ORGANIZAÇÃO	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA ADMINISTRAÇÃO	CONCEPÇÃO DE HOMEM	COMPORTAMENTO DO INDIVÍDUO	SISTEMA DE INCENTIVOS
CLÁSSICA	Estrutura	Organização formal	Engenharia humana/ de produção	Homem econômico	Ser isolado: reage como indivíduo	Materiais e salariais
ADM. CIENTIFICA	Tarefas	Organização formal	Engenharia humana/ de produção	Homem econômico	Ser isolado: reage como indivíduo	Materiais e salariais
RELAÇÕES HUMANAS	Pessoas	Organização informal	Ciência social aplicada	Homem social	Ser social: reage como membro de um grupo social	Sociais e simbólicos
NEOCLÁSSICA	Ecleticismo (tarefas, pessoas e estruturas)	Organização formal e informal	Técnica social básica e administração por objetivos	Homem organizacional e administrativo	Ser racional e social focado no alcance de objetivos individuais e organizacionais	Mistos (sociais e materiais)
BUROCRACIA	Estrutura	Organização formal	Sociologia da burocracia	Homem organizacional	Ser isolado: reage como ocupante de um cargo	Materiais e salariais

TEORIAS ADMINISTRATIVAS

teorias administrativas

TEORIA	ÊNFASE	ABORDAGEM DA ORGANIZAÇÃO	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA ADMINISTRAÇÃO	CONCEPÇÃO DE HOMEM	COMPORTAMENTO DO INDIVÍDUO	SISTEMA DE INCENTIVOS
ESTRUTURALISTA	Estrutura e ambiente	Organização formal e informal	Sociedades de organizações e abordagem múltipla	Homem organizacional	Ser social que vive dentro de organizações	Mistos (sociais e materiais)
COMPORTAMENTAL	Pessoas e ambientes	Organização formal e informal	Ciência comportamental aplicada	Homem administrativo	Ser racional, tomador de decisões quanto à participação nas organizações	Mistos (sociais e materiais)
SISTEMAS	Ambiente	Organização como um sistema	Abordagem sistêmica	Homem funcional	Desempenho de papéis	Mistos (sociais e materiais)
CONTINGÊNCIA	Ambiente e tecnologia (não despreza tarefas, pessoas e estruturas)	Variável (conforme ambiente e tecnologia)	Abordagem contingencial	Homem complexo	Desempenho de papéis	Mistos (sociais e materiais)

Cultura Organizacional

ASPECTOS GERAIS

- Conjunto de {hábitos / crenças} que guiam o comportamento organizacional, estabelecidos por:
  - Valores
  - Normas
  - Atitudes
  - Expectativas

  compartilhados na organização
- Com elementos {escritos e / não escritos}
- Normas formais e informais
- É elemento de controle

DIMENSÕES	RELATIVA AO SISTEMA
• Material	Produtivo
• Psicossocial	De comunicações
• Ideológica	De valores

SUBCULTURAS

- A cultura não é uniforme por toda a organização:

Cultura Dominante → Valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros

↓

Subculturas → Valores compartilhados por grupos específicos

CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS

- Para capturar a essência da cultura:

(A organização dá + ou – ênfase a cada)

1. Grau de inovação
2. Atenção aos detalhes
3. Orientação para resultados
4. Foco na pessoa
5. Foco na equipe
6. Agressividade
7. Estabilidade

ICEBERG DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Estrutura organizacional
Títulos e cargos
Tecnologias e práticas
Métodos e procedimentos

→ Aspectos formais e visíveis

Valores
Expectativas
Afetividade
Interações informais
Sentimentos e normas de grupo

→ Aspectos informais e invisíveis

CULTURA ORGANIZACIONAL

PRINCIPAIS ELEMENTOS

- Tecnologia → conhecimentos e ferramentas
- Símbolos → materiais ou não.
  Têm significado na organização
- Heróis → indivíduos que obtiveram sucesso em um momento crucial
- Cotidiano do comportamento observável
- Normas → regras que envolvem grupos e seus comportamentos
- Valores dominantes
- Filosofia administrativa → orienta as políticas da organização quanto a funcionários, clientes...
- Regras do jogo
- Clima Organizacional → percepção dos funcionários sobre a organização e o ambiente de trabalho

EFEITOS DA CULTURA

- Exerce fortes efeitos sobre seu desempenho econômico
- Em ambientes turbulentos, a cultura deve ser mobilizada para ajudar a organização a enfrentar a realidade de curto prazo
  - Uma cultura compatível com o ambiente favorece seu bom desempenho

MODIFICAÇÃO DA CULTURA

- Só muda no {Médio / Longo} prazos
  - Estão profundamente arraigadas no pessoal
- A cultura (se muito forte) pode ser uma barreira à mudança organizacional

APRENDIZAGEM DA CULTURA ORGANIZACIONAL

- Dá-se, principalmente, através de:
  1. Histórias e mitos
  2. Rituais
  3. Símbolos materiais
  4. Linguagem
  5. Ritos
     (de passagem, de degradação, de reforço ou confirmação, de renovação ou reprodução, de redução de conflitos, de integração)

CULTURA ORGANIZACIONAL

" Uma cultura forte pode..."

VANTAGENS	DESVANTAGENS
• Evitar o surgimento de problemas internos (↓ conflitos) • Desenvolve uma imagem clara sobre a organização • Propicia um senso de identidade aos seus membros • Diferencia cada organização. • Possibilita um melhor controle pela gestão • Favorece o comprometimento dos colaboradores	• Pode dificultar processos de mudança e adaptação da organização (o pessoal fica resistente a mudanças) • Pode dificultar a aceitação de diversidade na organização

CLIMA ORGANIZACIONAL

@mapasdalulu

IMPACTO

- O clima é muito relacionado a dos funcionários { motivação / comportamento
- Clima Positivo ⇄ Influência positiva sobre trabalho/motivação: maior comprometimento
- Clima Negativo ⇄ Influência negativa sobre trabalho/motivação

Indicadores do clima organizacional:

- Rotatividade de pessoal
- Número de greves
- Faltas e atrasos...
  (Indicam baixa motivação)

ASPECTOS GERAIS

- = Grau de satisfação dos agentes da organização com a cultura organizacional
- Refere-se ao ambiente interno da organização
- Percepção de ênfase cognitiva (não afetiva)
- Depende de características do dia a dia organizacional:
  1. Estilo de liderança
  2. Estrutura organizacional
  3. Políticas e valores praticados
  4. Ramo de atividade da organização

COMPARAÇÃO

CLIMA ORGANIZACIONAL	CULTURA ORGANIZACIONAL
Síntese da percepção dos funcionários sem a organização e o ambiente de trabalho	Essência da organização
Caráter mas temporário	Mais estável
Natureza avaliativa (pode ser favorável ou não)	Natureza descritiva (objeto de contestação)
Mais facilmente perceptível e manejável	

MEDIÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

- Para sua avaliação e aprimoramento
- Técnicas:
  1. Questionários periódicos
  2. Pesquisas de opinião
  3. Entrevistas por especialistas
  4. Entrevistas em grupo

Clima ideal → deve considerar o que pensam os colaboradores
+ necessidades de organização

Estrutura organizacional

= ELEMENTOS =

ESPECIALIZAÇÃO DO TRABALHO

- Grau em que as tarefas na organização são subdivididas em funções isoladas. (= divisão do trabalho)
- Cada funcionário executa apenas uma atividade isolada.
- Em geral, aumenta { Eficiência / Produtividade }
  - Mas se exagerada, pode causar "deseconomias humanas

AMPLITUDE DE CONTROLE

- = Quantos funcionários cada gestor consegue dirigir com eficiência/eficácia (sob sua coordenação direta)

AMPLITUDES:

- Maiores → "achatamento da pirâmide"
  - ↓Custos
  - ↑Flexibilidade e autonomia
- Menores → vários níveis gerenciais.
  - Comunicação + complicada
  - Supervisão + rígida
  - ↓Autonomia dos funcionários

CADEIA DE COMANDO

- = Hierarquia da organização
  (Linha de autoridade → do topo à base)



Nível estratégico:
- Atendimento de objetivos de longo prazo
- Visão da organização
- Como um todo (visão holística)

Nível tático:
- Níveis intermediários
- Planos específicos para cada área/departamento

Nível operacional:
- Tarefas do dia a dia
- Supervisores diretos + funcionários
- Para contribuir com os resultados do setor

(DES) CENTRALIZAÇÃO ...

No conceito da administração geral

- Descentralização → coloca mais responsabilidade próxima à base da pirâmide organizacional. (dentro da mesma organização)
- Desconcentração → separação física das atividades em diversas instalações

FORMALIZAÇÃO

- Grau em que as tarefas são padronizadas na organização.
  - Diminui a flexibilidade a e autonomia de atuação dos funcionários

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
estrutura organizacional

= ELEMENTOS =

DEPARTAMENTALIZAÇÃO

- A organização cria departamentos e áreas para agrupar o trabalho em unidades organizacionais
- Com base na homogeneidade:
  - Busca-se agrupar o trabalho em unidades homogêneas.
- Podem ser:
  - Em posições de linha: órgãos de execução (tomada de decisão mais rápida)
  - Em posições de staff: órgãos de assessoramento (não tomam decisões)
- Organograma → representa a estrutura organizacional formal (diretorias, áreas, departamentos...)

Não confunda com "Fluxograma"

A organização pode utilizar vários ao mesmo tempo

TIPOS

- Funcional:
  - De acordo com as funções desempenhadas. (marketing, vendas, compras...)
  - Vantagem: especialização do trabalho
  - Desvantagem: tendência a descumprir { prazos e orçamentos
- Por programas/produtos/serviços:
  - De acordo com o que fornece (seção de calças, de camisas...)
- Geográfica:
  - De acordo com a localização geográfica (da região sul, norte...)
  - Desvantagem: aumenta o custo da organização (repetição de funções)
- Divisional:
  - Divisão de grandes organizações em divisões para cada área de negócios em que atua (cada divisão se parece com uma empresa por si só)
- Por processos:
  - Enfocam o cliente de cada processo
  - Interligam as várias partes da organização que agregam valor
- Por clientes:
  - De acordo com clientes únicos ou categorias de clientes
- Por projetos:
  - De acordo com as atividades temporárias com resultados exclusivos
- Mista:
  - A organização usa mais de um critério

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

estrutura organizacional

= TIPOS MAIS COMUNS =

ESTRUTURA MATRICIAL

CAI MUITO!

- Combina 2 tipos de departamentalização (normalmente: funcional + projetos/processos)
- Boa opção para as organizações que desenvolvem projetos → as equipes de projeto compõe-se de especialistas em cada função
- Desvantagem: dificuldades devidas a:
  - Dupla subordinação dos membros da equipe
  - Baixo nível de autoridade do líder do projeto/produto

ESTRUTURA SIMPLES

- Comum nos pequenos negócios
- Características:
  - Baixo grau de departamentalização
  - Grande amplitude de controle
  - Autoridade centralizada
  - Pouca formalização

DECORE!

	FUNCIONAL	MATRIZ FRACA	MATRIZ BALANCEADA	MATRIZ FORTE	PROJETIZADA
AUTORIDADE DO GERENTE DE PROJETO	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
DISPONIBILIDADE DE RECURSOS	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
QUEM GERENCIA O ORÇAMENTO	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente do projeto	Gerente do projeto
PAPEL DO GERENTE DE PROJETO	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
PESSOAL DO GERENCIAMENTO DE PROJETO	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

estrutura organizacional

= TIPOS MAIS COMUNS =

BUROCRACIA

BASE: padronização de { normas e procedimentos

- Características:
  - Tarefas operacionais rotineiras
  - Grande especialização
  - Alta formalização de { regras e regulamentos
  - Departamentalização funcional
  - Baixa amplitude de controle
  - Autoridade centralizada
  - Hierarquia bem definida
- Disfunções:
  - Internalização das regras e apego excessivo aos regulamentos (Deixam de ser meio e tornam-se fim)
  - Resistência a mudanças
  - Despersonalização dos relacionamentos
  - Categorização como base do processo decisório
  - Exibição de sinais/símbolos de autoridade
  - Dificuldades no atendimento a clientes e conflito com o público.

ORGANIZAÇÃO VIRTUAL (em rede)

- Foco no negócio principal *(core business)*
  + terceirização das atividades não essenciais
  → busca a flexibilidade máxima.
- São horizontalizadas
  (equipes que comunicam-se de forma intensiva)
- Desvantagem: papéis, responsabilidades e objetivos não são muito claros.

ORGANIZAÇÃO ENXUTA (DOWNSIZING)

- Downsizing = venda de unidades, fechamento de filiais, redução de funcionários...
  → Reduz a estrutura organizacional
- Maior flexibilidade e foco + redução de custos

MODELO MECANICISTA

- Modelo extremo associado à burocracia
- Tudo extremamente bem definido/delineado, formalizado e inflexível

MODELO ORGÂNICO

- Oposto ao mecanicista
- Achatado e com menos padronização
- Estrutura flexível
- Fala-se em liderança
  (não em autoridade formal)

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

estrutura organizacional

DIFERENCIAÇÃO X INTEGRAÇÃO

- **Diferenciação** → Divisões internas da organização (especialização de funções em cargos, áreas e departamentos específicos)

São opostos ↓

- **Integração** → Coordenação de esforços de várias partes especializadas da organização
- Uma boa organização consegue coordenar diferenciação e integração de acordo com as necessidades do ambiente (não de seus próprio desejos)

ORGANIZAÇÃO INFORMAL

- Estrutura não formalizada de relacionamentos entre os membros
- Formação espontânea
  - + liderança informal
  - + comunicação informal...
- Em organizações mais rígidas, são consideradas uma ameaça e até reprimidas
- Sua valorização (dentro de uma organização formal) = ↑ Motivação dos funcionários (processos participativos)
- As duas estruturas coexistem (formal e informal)

PLANEJAMENTO

planejamento

ASPECTOS GERAIS

= Plano para se ir da situação atual para a situação futura desejada

- Determina como:
  - Alocar recursos
  - Enfrentar situações
  - Interferir no próprio futuro

PRINCÍPIOS (GERAIS)

- Princípio da contribuição aos objetivos
- Principio da precedência do planejamento
- Princípio da maior influência e abrangência
- Princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade.

TIPOS:

ESTRATÉGICO

Presidência/ Diretores

- Pelo nível institucional da organização
- Atendimento de objetivos de longo prazo
- Visão da organização como um todo
- Integra fatores internos e externos
- Voltado para a eficácia e efetividade

TÁTICO

- Voltado ao médio prazo (gerência)
- Níveis intermediários
- Planos específicos para cada área ou departamento (+ integração)

OPERACIONAL

- Voltado ao curto prazo
- Tarefas do dia a dia
- Supervisores diretos + funcionários
- Foco na eficiência

GESTÃO ESTRATÉGICA	X	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
= Plano estratégico + Implementação em um processo + Controle • Para assegurar as mudanças organizacionais necessárias à implementação do plano • Mais ampla que o planejamento • Uso de indicadores e *balanced scorecard*		• Mais burocrático • Centralizado na cúpula da organização • Compõe a gestão estratégica (menos amplo) • Fases básicas: 1. Diagnóstico estratégico 2. Missão da empresa 3. Instrumentos prescritivos e quantitativos 4. Controle e avaliação

@mapasdalulu

PLANEJAMENTO

planejamento

= CONCEITOS ESSENCIAIS =

NEGÓCIO

= Principal atividade desenvolvida pela organização

MISSÃO

= Razão de existir da organização na sociedade

- Afirmação atemporal que guia a estratégia da organização
- Impacto na sociedade → medida da efetividade das ações organizacionais

Ex: Missão de uma fábrica da Coca-Cola:
" Refrescar todos os consumidores em corpo, alma e mente".

VISÃO

= Como a organização se enxerga daqui a um tempo

- Grande norte que a estratégia organizacional deve seguir (orienta decisões estratégicas)

Ex: Visão de uma fábrica da Coca-Cola:
" Queremos ser um dos melhores fabricantes de Coca-Cola do mundo".

FATORES CRÍTICOS DO SUCESSO

= Resultados minimamente satisfatórios a serem atingidos para garantir o sucesso (pontos-chave)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

= O que a organização quer atingir em um determinado período

- Idealmente, focados em resultados
  PEGADINHA! (não em atividades)

METAS

= Desdobramento dos objetivos em partes

- São:
  - Específicas
  - Mensuráveis
  - Atingíveis
  - Relevantes
  - Temporais

  } SMART

VALORES

= Pressupostos básicos que guiam o comportamento organizacional

- Ex.: paixão, liderança, ética, inovação...

PLANEJAMENTO

PLANEJAMENTO BASEADO EM CENÁRIOS

- Para que a organização se planeje para diferentes situações futuras. (cenários)
- Aumenta a flexibilidade do planejamento

ABORDAGENS PARA O DESENVOLVIMENTO DE CENÁRIOS:

- Projetiva: projeta dados do passado para o futuro
- Cria modelos deterministas e quantitativos do futuro
- Prospectiva: busca uma visão global
- O futuro é incerto
- Considera variações qualitativas (quantitativas ou não, subjetivas ou não)

ANÁLISE DE AMBIENTES

- Faz parte do diagnóstico estratégico da organização
- Enfoques:
  - Para resolver algum problema imediato
  - Para identificar futuras oportunidades e ameaças

AMBIENTE INTERNO

- = Dentro da organização
  - Pontos fortes
  - Pontos fracos
- A organização tem controle sobre ele

AMBIENTE EXTERNO

- = Relação entre a organização e o ambiente externo
  - Oportunidades (positivo)
  - Ameaças (negativo)
- Está fora do controle da organização (ela só influencia/ é influenciada)
- Divisões:
  - Natural
  - Econômico
  - Político-legal
  - Social/ sóciocultural
  - Tecnológico
  - Competitivo

MÓDULOS DE AÇÃO INTERATUANTES A CONSIDERAR:

- Tecnológico
- Político-econômico
- Produtos e serviços
- Propósitos atuais e potenciais
- Sociocultural

P.E.S. (Planejamento estratégico situacional)
- Não separa planejamento e execução
- Não usa receitas prontas
- Analisa situações realmente enfrentadas

PLANEJAMENTO

= MATRIZ S.W.O.T =

ASPECTOS GERAIS

- Ferramenta de diagnóstico organizacional (estratégia organização)

Ambiente Interno
- S : *strenghts* (forças)
- W : *weaknesses* (fraquezas)

Ambiente Externo
- O: *oportunities* (oportunidades)
- T : *threats* (ameaças)

EXEMPLO:

- Se a questão tratar de uma deficiência interna da organização = fraqueza

REPRESENTAÇÃO GRÁFICA

S	W
O	T

COMBINAÇÕES

- Elemento externo + interno
- Alavancagem: oportunidades + forças
- Limitações/Restrições: oportunidades + fraquezas (Atrapalham o aproveitamento das)
- Vulnerabilidades: ameaças + forças (Ajudam a combater as)
- Problemas: ameaças + fraquezas

ESTRATÉGIAS A SEREM ADOTADAS

		Ambiente Interno	
		Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente Externo	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

- Ameaças: Situação externa negativa (sobreviver/manter)
- Oportunidades: Situação externa positiva (buscar algo a mais)

PLANEJAMENTO

MODELO DAS 5 FORÇAS DE PORTER

- A ocorrência **não** está limitada aos concorrentes propriamente ditos!
- 5 forças:
  1. Ameaça de **novos entrantes**
  2. Ameaça de produtos **substitutivos**
  3. Poder de barganha dos **clientes**
  4. Poder de barganha dos **fornecedores**
  5. Rivalidade entre os concorrentes **atuais**

A CADEIA DE VALOR (de Porter)

= Relaciona as **atividades** de importância estratégica para a empresa

→ Identificar áreas que agregam valor.

- Grupos de atividades:
  - **Primárias**: relacionadas à elaboração do produto, sua comercialização e entrega ao cliente
    - Ex.: Logística interna e externa, operações, marketing e vendas, serviços.
  - **De apoio**: sustentam o funcionamento das atividades primárias e a si mesmas
    - Ex.: Aquisições, infraestrutura da empresa, gerência de RH, desenvolvimento de tecnologia.

Vantagem competitiva → posição na qual a organização pode se **defender** das forças competitivas do mercado ou influenciá-las a seu favor

AS 3 ESTRATÉGICAS COMPETITIVAS GENÉRICAS (de Porter)

- Para **enfrentar as forças** competitivas.
- 3 estratégias:
  1. Liderança no custo total
     - Buscar a **redução de custos** de sua indústria → conforme adquirem maior experiência no mercado
  2. Diferenciação
     - Criar **aspectos** do produto que sejam considerados **únicos** pelo cliente
     - Projeto, marca, tecnologia
  3. Enfoque (foco)
     - Buscar atender as **necessidades específicas** de um público alvo (estratégico)
     - **Pressuposta**: a empresa é capaz de atender seu público específico **mais efetivamente** do que os concorrentes que competem de forma mais ampla

PLANEJAMENTO
= BALANCED SCORECARD =

ASPECTOS GERAIS

- Ferramenta de gestão estratégica.

Planejamento estratégico → BSC (integração) → Gestão do dia a dia

- Estabelece objetivos e indicadores

Financeiros e não financeiros.

FUNÇÕES

- Esclarecer e atualizar a estratégia
- Divulgar a estratégia.
- Alinhar as metas das unidades e indivíduos com a estratégia
- Conectar os objetivos estratégicos às metas de longo prazo e aos orçamentos anuais
- Identificar e alinhar iniciativas estratégicas
- Conduzir avaliações de desempenho periódicas

PERSPECTIVAS

CAI MUITO!

PERSPECTIVA FINANCEIRA (do acionista)

- Indicadores financeiros como medidas objetivas para acompanhar a contribuição das ações estratégicas ao resultado da organização
- Estratégias:
  crescimento da receita + produtividade

PERSPECTIVA DO CLIENTE

- O que é importante/agrega valor para o cliente
  (satisfação, retenção, captação e lucratividade)
- Categorias de interesses:
  - Prazo
  - Qualidade
  - Desempenho
  - Serviços

PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

- Processos que servem de base para os demais
  (essência operacional da organização)
- Focar nos processos que exercem impacto sobre a satisfação do cliente e resultados da organização

PERSPECTIVA DA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

- Capacidade de aprendizagem da organização
  (novos sistemas, procedimentos, treinamentos...)
- Relacionada a indicadores de melhoria contínua
  (capacitação de pessoal e sistemas)

PLANEJAMENTO

= BALANCED SCORECARD =

ELEMENTOS

- Mapa estratégico:
  - Descreve a estratégia através dos objetivos relacionados entre si e distribuídos entre as 4 perspectivas
- Objetivos estratégicos:
  - O que a organização quer alcançar
- Indicadores:
  - Medem e acompanham o sucesso da estratégia organizacional
- Metas:
  - Níveis de desempenho/melhorias que devem ser realizado para que o objetivo seja alcançado
- Planos de ação:
  - Ações práticas a serem executadas para que o objetivo seja alcançado

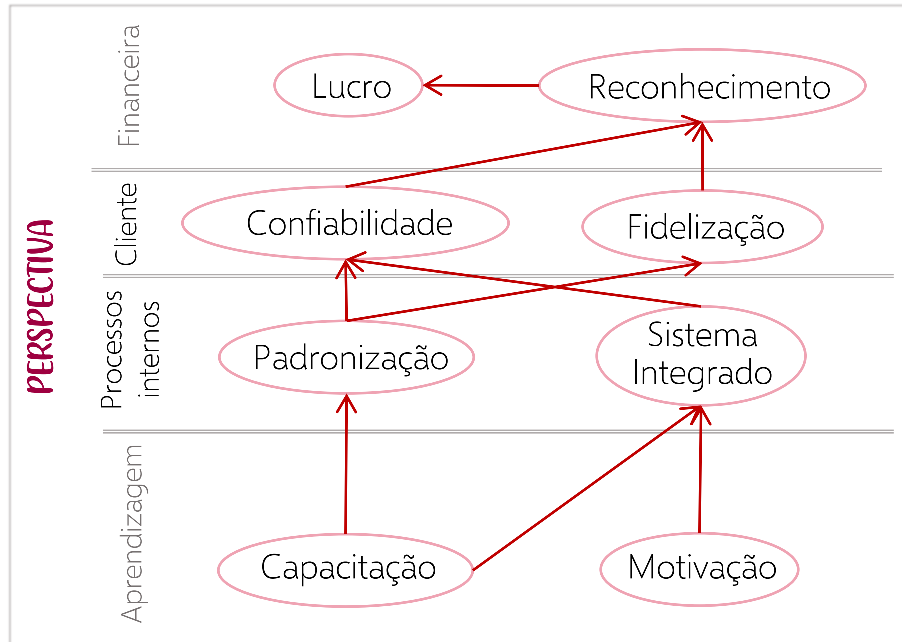
PRINCÍPIOS

1. Traduzir a estratégia em termos operacionais
2. Alinhar a organização à estratégia
3. Estratégia é um processo contínuo
4. Transformar a estratégia em uma atividade do dia a dia de todos
5. Mobilizar as mudanças através da liderança executiva

DOCUMENTOS ESSENCIAIS

MAPA ESTRATÉGICO

- Mostra a relação causa-efeito entre os objetos
- Exemplo:



PAINEL DE DESEMPENHO/ ESTRATÉGICO

- É uma tabela que traduz os objetivos em { indicadores, metas, ações } e indica sua posição no mapa estratégico

MOTIVAÇÃO

ASPECTOS GERAIS

- É o que move alguém em direção a algo

CARACTERÍSTICAS

- Intensidade → esforço despendido.
- Direção → objetivos a serem alcançados
- Persistência → tempo em que é mantido o esforço

ORIGEM

- Entendimento dominante = É um fenômeno intrínseco (interno)
  - → "ninguém motiva ninguém"
- Alguns defendem a existência de uma "motivação extrínseca"
  - → Através de { punições e reforços

TEORIAS

Referem-se ao conteúdo da motivação (o que leva o indivíduo a se motivar)

TEORIAS DE CONTEÚDO (HAMMM)	TEORIAS DE PROCESSOS (REEE)
Teoria dos dois fatores de Herzberg	Teoria do Reforço (Skinner)
Teoria Erc de Alderfer	Teoria da Equidade
Hierarquia das necessidades de Maslow	Teoria do Estabelecimento de Objetivos (Locke)
Teoria das necessidades de McClelland	Teoria da Expectativa (VROOM)
Teoria X e teoria Y de McGregor	

Refere-se ao processo motivacional e seu funcionamento

MOTIVAÇÃO

NECESSIDADES:

FISIOLÓGICAS:

Necessidades básicas do ser humano.
(fome, sede, abrigo, descanso...)

SEGURANÇA:

Proteção contra danos físicos e emocionais

AFETIVO-SOCIAIS:

Afeição, amizade, pertencimento a grupos

AUTO-ESTIMA:

Fatores de estima { internos e externos } à pessoa

AUTO-REALIZAÇÃO:

Ímpeto de tornar-se o que se deseja ser
(inclui desafios mais complexos)

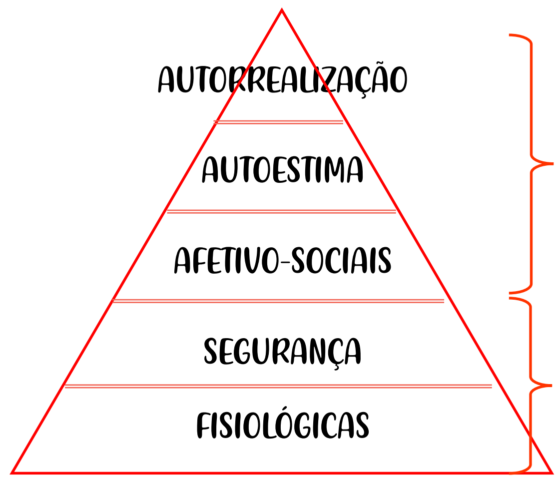
HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

CAI MUITO!

- O ser humano está constantemente buscando saciar suas necessidades
- Ele está motivado a suprir primeiramente suas necessidades mais inferiores que estiverem insatisfeitas

  Após satisfazê-las, ele parte para a de nível imediatamente superior

- Necessidades não satisfeitas → motivam
  (as já satisfeitas não motivam)



Necessidades de nível superior
(satisfeitas por estímulos internos)

Necessidades de nível inferior
(satisfeitas por estímulos externos)

@mapasdalulu

MOTIVAÇÃO

TEORIA X E TEORIA Y DE MCGREGOR

- São teorias antagônicas

TEORIA X	TEORIA Y
• O homem tem aversão ao trabalho • Evita responsabilidades • Interessa-se apenas por sua própria segurança pessoal e financeira • Deve ser controlado e punido para se esforçar e cumprir seus objetivos	• O homem acha o trabalho natural • Tem um motivação natural para o trabalho • Pode aceitar responsabilidades ou até buscá-las • A supervisão dos funcionários pode ser mais branda

TEORIA ERC DE ALDERFER

- A motivação também se relaciona com uma hierarquia de necessidades:

NECESSIDADES DE:

- Existência → bem estar físico, de preservação e sobrevivência
- Relacionamento → sociabilidade
- Crescimento → desenvolvimento de seu potencial de crescer

- As diferentes necessidades podem ser acionadas ao mesmo tempo (não precisa seguir uma ordem)
- Frustração- regressão: Se uma necessidade de nível mais alto for reprimida, o desejo de satisfazer outra de nível mais baixo irá aumentar.

TEORIA DAS NECESSIDADES DE MCCLELLAND (R.A.P.)

(= teoria das necessidades adquiridas)

- 3 necessidades são a base do comportamento:
  - De realização → busca da excelência, do sucesso.
  - De afiliação → vontade de possuir relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis
  - De poder → para fazer com que os outros se comportem de modo que não fariam naturalmente
- As pessoas se sentem motivadas quando o trabalho tem:
  - Muita responsabilidade
  - Grau médio de riscos
  - Bastante *feedback*

MOTIVAÇÃO

(teoria da higiene-motivação)

TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

CAI MUITO!

- A motivação resulta de dois fatores:

FATORES HIGIÊNICOS (profiláticos/de manutenção)	FATORES MOTIVACIONAIS (intrínsecos)
• Ambiente de trabalho • Evitam a insatisfação (levam a um "ponto neutro") • Exemplos: • Condições físicas • Relacionamentos • Salário • Segurança no emprego • Status	• Próprio trabalho • Causam satisfação (se não, há "não-satisfação) • Exemplos: • Realização • Reconhecimento • Trabalho em si • Responsabilidades • Crescimento

CRÍTICAS

- Limitações metodológicas no procedimento (↓ confiabilidade)
- Não foi usada uma medida geral para a satisfação
- A relação satisfação-produtividade da teoria não utilizada pela pesquisa

TEORIA DO ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS

- O estabelecimento de objetivos é a maior fonte de motivação para o trabalho.
- Os objetivos devem ser específicos.
- Os difíceis podem funcionar melhor que os fáceis. (desde que aceitos pelo funcionário)
- O feedback também melhora o desempenho (guia o comportamento)
- O comprometimento com o objetivo é um pressuposto → o funcionário deve: acreditar que é capaz + querer alcançá-lo
- Características de uma tarefa que favorecem o desempenho:
  - Tarefas simples (não complexas)
  - Tarefas conhecidas (não novas)
  - Tarefas independentes (não interdependentes)

MOTIVAÇÃO

TEORIA DA AUTOEFICÁCIA

- = Convicção que um indivíduo possui de que será capaz de realizar determinada tarefa

INDIVÍDUO COM BAIXA AUTOEFICÁCIA:

- Maior probabilidade de diminuir os esforços ou de desistir do trabalho
- Ao receberem o feedback negativo, perdem o empenho pela tarefa

INDIVÍDUO COM ALTA AUTOEFICÁCIA:

- Tenta vencer os desafios com maior força de vontade
- Ao receberem feedback negativo, ganham mais motivação

- Formas de aumentar a autoeficácia individual:
  1. Maestria prática
  2. Aprendizagem por observação
  3. Persuasão verbal
  4. Excitação emocional

TEORIA DO REFORÇO

O comportamento do indivíduo será resultado de estímulos do ambiente:

- Reforço positivo: recompensa por um comportamento desejado
- Reforço negativo: retirada de uma consequência após apresentar um comportamento desejado
- Punição: introdução de uma consequência negativa por um comportamento indesejado
- Extinção: retirada de elementos positivos por um comportamento indesejado

MOTIVAÇÃO

TEORIA DA EQUIDADE

- As pessoas comparam:
  benefícios que obtém com um determinado (resultado)
  esforço com os benefícios e esforços (investimento) de outras pessoas.
- Podem perceber:
  - Injustiça por ser sub-recompensado
  - Injustiça por ser sobrerrecompensado
  - Equidade ou justiça
- Em uma situação de:

JUSTIÇA → os funcionários contribuem mais para mais benefícios

INJUSTIÇA → se motivam na direção de restaurar a equidade:
- Modificando insumos
- Modificando recompensas
- Revendo sua autoimagem
- Revendo sua percepção de terceiros
- Buscando outra referência
- Abandonando a situação

PONTOS DE REFERÊNCIA:

- Próprio- interno: próprio funcionário em outro cargo na mesma organização
- Próprio-externo: próprio funcionário em outro cargo em outra organização
- Outro-interno: outro funcionário na mesma organização
- Outro-externo: outro funcionário em outra organização

TEORIA DA EXPECTATIVA (Victor Vroom)

- Tem natureza contingencial (a motivação depende da situação efetivamente analisada)
- Relações que influenciam a motivação:
  - Esforço → Desempenho (expectância)
  - Desempenho → Recompensa (instrumentalidade)
  - Recompensa → Metas pessoais (valência)

TEORIA DA AVALIAÇÃO COGNITIVA

- A introdução de recompensas externas para um determinado trabalho reduzirá o interesse que o indivíduo sente intrinsecamente pela tarefa
  → Se percebidas como forma de controlar o comportamento dos trabalhadores (se o indivíduo continuar se sentido no controle, a recompensa pode motivar)
- Baseada na teoria da autodeterminação (necessidade de autonomia)

Liderança

ASPECTOS GERAIS

LÍDER

- Guia o comportamento dos demais (para que façam algo além do que fariam naturalmente)
- Exerce de fato ao menos um tipo de poder:
  - De recompensa
  - Legitimo (da estrutura)
  - Especialização/competência
  - Carismático
  - De referência (Legitimidade na área!)
  - De coerção (De aplicar punições)
  - Normativo (Manipulativo, persuasivo e sugestivo)
  - De informação (Especialidade do conhecimento)

≠ Chefe
Ocupa posição (formal) hierarquicamente superior

ESTILOS DE LIDERANÇA

AUTOCRÁTICA

- Exercida com autoridade
- Voltada para o líder
- Vantagem: produz mais resultados
- Desvantagem: frustação/agressividade dos liderados

DEMOCRÁTICA

- Considera opinião dos liderados (Maior participação)
- Voltada para o líder e liderados

LEBERAL

- Dá grande liberdade ao grupo
- O líder só participa quando demandado
  - Ele apresenta as alternativas e o grupo toma as decisões

OS 4 SISTEMAS DE LIEDRANÇA DE LIKERT

SISTEMA I: AUTORITÁRIO-COERTIVO

- Liderança: autocrática e controladora
- Processo decisório: centralizado
- Comunicações: verticais e descendentes
- Organizações informais: indesejadas
- Relações interpessoais: podem gerar desconfiança
- Recompensas: são raras (foco em punições e medidas disciplinares)

SISTEMA II: AUTORITÁRIO-BENEVOLENTE

- Liderança: autoritária, mas menos rígida
- Processo decisório: centralizado, mas com delegação das tarefas mais simples
- Comunicações: precárias
- Relações interpessoais: são toleradas
- Recompensas: salariais e sociais (raras)

SISTEMA III: CONSULTIVO

- Processo decisório: liderança consulta a equipe e delega alguns pontos
- Comunicações: mais fluidas (as pessoas da organização são ouvidas pela liderança)
- Organizações informais: são estimuladas, se eficazes
- Recompensas: ênfase nas materiais (há também as sociais)

SISTEMA IV: PARTICIPATIVO

- Processo decisório: líder define políticas e objetivos (demais decisões são descentralizadas)
- Comunicações: mais orgânicas (base para compartilhamento de informações)
- Organizações informais: são positivas
- Recompensas: ênfase nas sociais

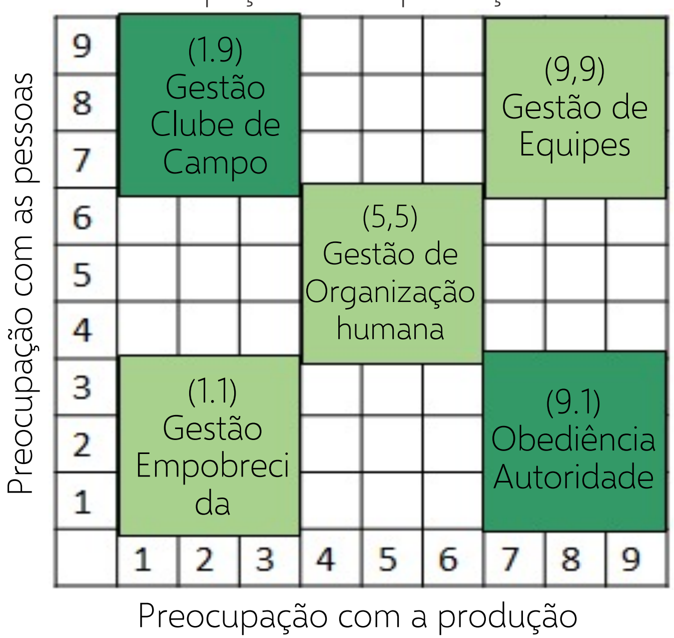
LIDERANÇA

TEORIAS COMPORTAMENTAIS DE LIDERANÇA

- Explicam a liderança através de comportamentos típicos de líderes.
- Correntes:
  - Da universidade estadual de Ohio:
    - Estrutura de iniciação
      (capacidade de estruturar seu trabalho e de seus seguidores)
    - Consideração
      (capacidade de manter mútua confiança/respeito)
  - Da universidade de Michigan
    - Liderança orientada a produção/tarefas
    - Liderança orientada para pessoas

GRADE GERENCIAL DE BLAKE E MOUTON

- = Rede administrativa
- É bidimensional → caracteriza os estilos de liderança com base em duas dimensões:
  - Preocupação com as pessoas
  - Preocupação com a produção



TEORIA CONTIGENCIAIS DE LIDERANÇA

- Consideram que, para cada situação, haverá um estilo de liderança com comportamentos adequados
  (não é absoluto)

TEORIA DO CAMINHO-META (DE HOUSE)

- = Teoria da liderança em passos gradativos
- O líder deve esclarecer o caminho que seus seguidores devem seguir para atingir seus objetivos
  (pretende-se reduzir obstáculos e barreiras)
- Tipos de liderança (a depender da situação):
  - Líder apoiador
  - Líder diretivo
  - Líder orientado para objetivos/resultados
  - Líder participativo

LIDERANÇA

TEORIAS CONTIGENCIAIS DE LIDERANÇA

TEORIA SITUACIONAL (DE *HERSEY E BLANCHARD*)

- Estilo de liderança **depende da maturidade** dos funcionários:

	MOTIVAÇÃO	CAPACIDADE
Maturidade 1	Baixa	Baixa
Maturidade 2	Alta	Baixa
Maturidade 3	Baixa	Alta
Maturidade 4	Alta	Alta

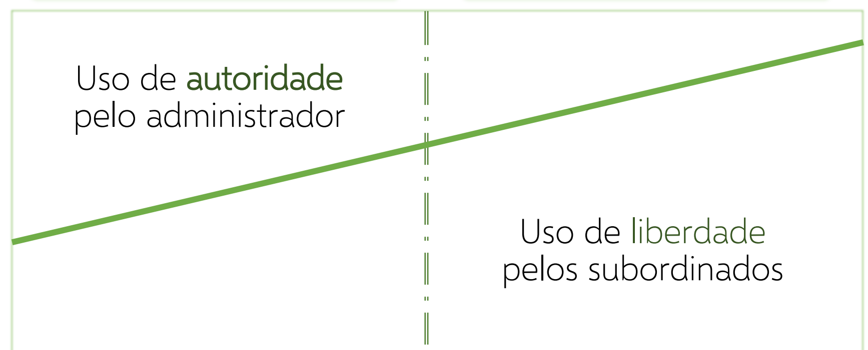
	FUNCIONÁRIOS CAPAZES	FUNCIONÁRIOS INCAPAZES
MOTIVADOS	Líder não precisa fazer muita coisa	Líder deve oferecer orientação para realização das tarefas
DESMOTIVADOS	Líder deve dar apoio aos funcionários e tentar motivá-los	Líder deve dar orientações claras e específicas para cada tarefa

O CONTINUUM DO COMPORTAMENTO DO LÍDER

- De *Tannenbaum e Schmidt*
- O administrador escolhe a liderança para cada subordinado e cada situação

Liderança centralizada no chefe

Liderança centralizada nos subordinados



Liderança

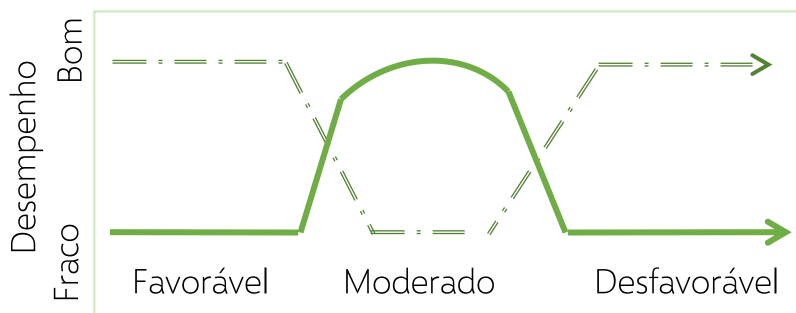
TEORIAS CONTIGENCIAIS DE LIDERANÇA

MODELO DE LIDERANÇA DE FIEDLER

- Pressuposto: cada líder tem um estilo de liderança → organização deve escolher um líder com estilo adequado à situação
- O desempenho do grupo depende de:
  - Estilo de liderança
  - Grau de controle proporcionado ao líder pela situação

ESTILO DO LÍDER

— Orientado para o relacionamento
- - Orientado para a tarefa



Relação líder-liderados	Boa	Boa	Boa	Boa	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim
Estrutura da tarefa	Alta	Alta	Baixa	Baixa	Alta	Alta	Baixa	Baixa
Poder da posição	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco

TEORIA DO RECURSO COGNITIVO (DE *FIEDLER*)

- O estresse do líder afeta seu desempenho (é uma desvantagem situacional)
- O desempenho do líder é resultado da relação entre:
  - Traços do líder:
    - Inteligência
    - Experiência
  - Comportamento de liderança diretiva
  - Aspectos da situação:
    - Estresse no grupo
    - Natureza da tarefa
- A organização deve modelar a situação da liderança para que os recursos cognitivos do líder possam gerar os melhores resultados → Inteligência e experiência

Liderança

LIDERANÇA CARISMÁTICA

- Os seguidores atribuem características heróicas/extraordinárias ao líder
  - Apresenta comportamentos inovadores/contrários às normas vigentes
- O líder é sensível às necessidades e sentimentos do liderados e percebe suas capacidades
- Líder toma/ está disposto a tomar riscos pessoais para atingir sua visão

LIDERANÇA AUTÊNTICA

- Líderes verdadeiros agem de forma honesta/aberta perante os liderados
  - Os conhece + age conforme seus valores e crenças
- Fundamentos de liderança:
  - Ética: líderes devem ser modelos de conduta
  - Confiança: líderes devem estimular um ambiente de confiança mútua

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

- O líder inspira seus servidores a transcenderem seus próprios interesses
  - Causam um impacto profundo e significativo nos liderados
- Uso da motivação inspiracional:
  - Comunica altas expectativas,
  - Usa símbolos para focar os esforços e
  - Expressa propósitos importantes de forma simples
- Uso de estímulos intelectuais
- Dá atenção personalizada aos funcionários

LIDERANÇA SERVIDORA

- O líder age como servo dos liderados
  Favorece o trabalho dos liderados:
  - Ajudando-os quando necessário
  - Removendo as barreiras/obstáculos
- Ele trata as pessoas como gostaria de ser tratado

CONTROLE

controle

ASPECTOS GERAIS

- Uso de indicadores/medições de desempenho para monitorar os resultados obtidos
  - ↪ Possibilita sua avaliação e implementação de mudanças/melhorias

MODELOS

- = Representação da realidade através de variáveis
- Integram indicadores e demonstram como está o desempenho organizacional frente ao esperado

INDICADORES

- = Métricas usadas para medir o desempenho de alguma variável
  - ↪ de custo, quantidade, qualidade, tempo
- Tipos:
  - Simples: valor numérico (Normalmente usado para medir a eficácia)
    ex: número de vacinas aplicadas
  - Compostos (ou relativos): relacionam duas ou mais variáveis
    - Proporções/coeficientes
    - Porcentagem
    - Razão/índice
    - Taxa

COMPONENTES BÁSICOS

1. Medida
2. Fórmula
3. Índice (número)
4. Padrão/referência
5. Meta

CONSTRUÇÃO DE INDICADORES

CRITÉRIOS CENTRAIS

- Seletividade/importância
- Simplicidade, clareza, inteligibilidade e comunicabilidade
- Representatividade (cobertura), confiabilidade, sensibilidade
- Investigabilidade
- Estabilidade
- Disponibilidade
- Praticidade
- Custo-efetividade (economicidade)
- Comparabilidade
- Relevância
- Desagregabilidade

CONTROLE

MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

- Desempenho = Esforços empreendidos na direção dos resultados a serem alcançados
  - Desempenho = esforços + resultados ou
  - Desempenho = esforços → resultados
- Através de indicadores, é possível:
- Acompanhar
- Mensurar
- Transformar

} A organização

KPI: Key Performance Indicator (indicadores-chave de performance)

CLASSIFICAÇÕES DE INDICADORES

- Quantitativos: Determina um valor numérico representativo X Qualitativos: São mais subjetivos (qualidade x não qualidade)
- Estratégicos: estratégia e monitoramento

  Táticos: áreas funcionais (Desdobramentos da estratégia)

  Operacionais: operações/procedimentos
- De processo: foco na qualidade do processo (eficiência)

  De resultado: foco no resultado obtido (eficácia)

  De impacto: foco nas modificações no mundo real (efetividade)

OS 6 E'S DO DESEMPENHO

DIMENSÕES DE ESFORÇOS	DIMENSÕES DE RESULTADO
Economicidade (Obtenção/uso de recursos do menor custo (conforme requisitados))	Eficiência (Relação entre os recursos utilizados e resultado atingido)
Execução (Realização de processos, planos, projetos conforme estabelecido)	Eficácia (Quantidade e qualidade de produtos/serviços entregues = atingimento dos objetivos)
Excelência (Conformidade com critérios e padrões de qualidade/excelência)	Efetividade (Impactos no mundo real gerados pelos resultados obtidos)

QUALIDADE
qualidade

ABORDAGENS

- Abordagem transcendental (= fazer o melhor que se pode fazer)
- Abordagem baseada no produto (= é medida segundo atributos do produto)
- Abordagem baseada no usuário (= variável subjetiva que atende o consumidor)
- Abordagem baseada no valor (= valor oferecido ao consumidor)
- Abordagem baseada na produção (= conformidade com as especificações)

DIMENSÕES

- Durabilidade
- Desempenho
- Características secundárias
- Assistência técnica
- Estética
- Qualidade percebida
- Conformidade
- Confiabilidade
- Resposta

ERAS

ERA	PRINCIPAL INTERESSE	VISÃO DA QUALIDADE	ÊNFASE	MÉTODOS	RESPONSÁVEL PELA QUALIDADE
Inspeção	Verificação	Problema	Uniformidade do produto	Instrumentos de medição	Departamento de inspeção
Controle Estatístico	Controle	Problema	Uniformidade do produto com menos inspeção	Ferramentas e técnicas estatísticas	Departamentos de fabricação e engenharia
Garante da qualidade	Coordenação	Problema enfrentado proativamente	Toda a cadeia de fabricação	Programas e sistemas	Todos os departamentos (A alta administração se envolve superficialmente)
Gestão da qualidade total	Impacto Estratégico	Oportunidade de diferenciação	Necessidades de mercado e do cliente	Planejamento estratégico e mobilização	Todos na empresa (A alta administração exerce forte liderança)

QUALIDADE qualidade
= PRINCIPAIS TEÓRICOS =

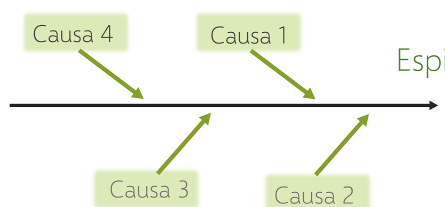
- *Walter Shewhart*
  - Criou o gráfico de controle
  - Revolucionou as inspeções da qualidade (ficou mais estatístico)
  - Responsável pelo desenvolvimento inicial do PDCA
- *Willian Deming* CAI MUITO!
  - A qualidade deve ser balizada pela busca das necessidades do cliente
  - Criou os 14 pontos de Deming (Base para o TQM - gerenciamento da qualidade total)
  - Propôs as 7 doenças da administração
- *Joseph Juran*
  - Qualidade = adequação dos produtos aos usos pretendidos
  - Tipos de custos:
    - Prevenção } Inevitáveis
    - Avaliação } Inevitáveis
    - Falhas → evitáveis
  - Trilogia da qualidade: planejamento + controle + melhoria
- *Armand Feigenbaum*
  - Primeiro a falar em TQM
  - Deve haver um departamento de controle de qualidade
  - Na era da qualidade total: todos os setores e empregados devem participar
- *Philip Crosby*
  - Qualidade = conformidade às especificações
  - Lançou o programa zero defeitos (Deve-se evitar os custos da não qualidade)
  - Propôs plano para melhoria da qualidade com 14 pontos
- *Karou Ishikawa*
  - Formulou o controle de qualidade por toda a empresa (CWQC)
  - Difundiu 7 ferramentas da qualidade (Utilizadas pelos círculos de controle da qualidade)
- *Genich Taguchi*
  - Conceituou "função perda da qualidade" (Se a qualidade se afasta do valor alvo, há uma perda para sociedade)
  - Deve-se reduzir a variabilidade do produto em torno do valor alvo pretendido

@mapasdalulu

Qualidade

= FERRAMENTAS =

- **Lista de verificação**
  (Visa verificar o cumprimento de uma lista de requisitos/elementos ou verificar os acontecimentos em um processo)
- **Estratificação**
  (Separar os dados em categorias para posterior análise)
- **Histograma**
  (Possibilita a visualização da distribuição de frequências de um evento)
- **Análise de Pareto**
  (É o princípio 80/20: 80% dos problemas são explicados por 20% das causas. Ele auxilia o tomador de decisões na priorização)
- **Diagrama de Causa-Efeito** (Ishkawa)
  (Permite visualizar as causas que geram um efeito, de maneira hierárquica)



= Gráfico Espinha de Peixe

- **Seis Sigma**
  (Enfoca a redução de defeitos em qualquer processo utilizando-se de dados estatísticos)
- **Fluxograma**
  (Representa o fluxo/sequência normal de um processo, utilizando-se de símbolos)
- **Diagrama de dispersão**
  (Ajuda a identificar visualmente a existência de uma correlação/associação entre duas variáveis, através de uma relação linear)



- **Benchmarking**
  (Processo sistemático e contínuo de avaliação de produtos, serviços, processos de trabalho que representem as melhores práticas)
- **5W2H**
  (Técnica baseada em perguntas e respostas)
- **Brainstorming**
  (Geração de ideias através de uma discussão sem julgamentos)
- **Carta de tendência/Gráfico de controle**
  (Representa graficamente a variação de um processo, o que possibilita seu monitoramento)
- **Diagrama de concentração de defeitos**
  (Representação gráfica do produto indicando as regiões onde é mais provável de se ocorrer um defeito)
- **Os 5s**
  (Ferramenta na implantação da qualidade total busca aumentar a produtividade do funcionário organizando racionalmente o ambiente de trabalho)

QUALIDADE

qualidade

= FERRAMENTAS =

MTRIZ G.U.T

qualidade

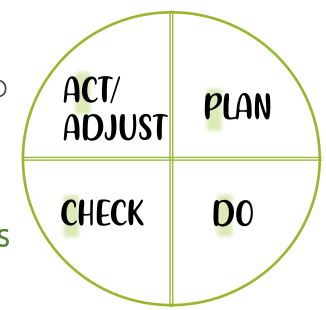
- = Gravidade: possível impacto do fator sobre a organização, processo ou pessoa.
- Com base no prejuízo que pode advir da situação.
- Urgência: dimensão temporal.
- Pressão do tempo sobre a situação
- Tendência: potencial de desenvolvimento da situação caso não lhe seja dada a atenção necessária
  - a cada um dos aspectos é dada uma nota de 1 a 5.

- Criada por Kepner e Tregoe
- Objetivo = estabelecer prioridades (útil em processos decisórios)

CICLO P.D.C.A. CAI MUITO!

("Ciclo de Deming" ou "ciclo de Shewhart")

- = Planejar: definir metas, planos, recursos e métodos
- Executar: treinar/educar o pessoal + colocar em prática o plano traçado
- Checar: verificar os resultados obtidos com as ações
- Agir: realizar as ações corretivas necessárias



- Objetivo = melhoria contínua
- Importante metodologia da gestão de qualidade

TOMADA DE DECISÃO

ASPECTOS GERAIS

- = Escolha entre alternativas
- Custo de oportunidade → o que se perde por não se escolher alternativa diferente

MODELOS

MODELO INTUITIVO

- Decisão com base em um processo cognitivo inconsciente (visão holística + experiências)

MODELO RACIONAL

- Visa maximizar o valor do resultado
- Pressupõe:
  - Racionalidade plena
  - Informações perfeitas
  - Conhecimento de todos os cursos de ação
  - Objetivos claros

MODELO DE RACIONALIDADE LIMITADA

- Reconhece a impossibilidade prática do modelo racional
- É o modelo do homem administrativo (Herbert Simon)

ETAPAS DO PROCESSO DECISÓRIO

1. Identificação do problema/oportunidade
2. Diagnóstico
3. Geração de alternativas
4. Escolha de uma alternativa
5. Avaliação da decisão

ESTILOS DECISÓRIOS

- Construídos a partir de combinações de características

Criação de alternativas:

	satisfaciente		maximizador
Unifoco	Decisivo	Hierárquico	Sistêmico
Multifoco	Flexível	Integrativo	

uso da informação (satisfaciente → maximizador)

Tolerância à ambiguidade:

	racional	intuitivo
alta	Analítico	Conceitual
baixa	Diretivo	Comportamental

modo de pensar (racional → intuitivo)

ELEMENTOS DE DECISÃO

- Estado da natureza
- Tomador de decisão
- Preferências/ valores
- Resultados/ consequências
- Objetivos
- Situação
- Estratégia

TOMADA DE DECISÃO

= FERRAMENTAS =

DECORE!

ETAPA	FERRAMENTA
Identificação do problema/oportunidade e diagnóstico	Diagrama de Ishikawa Diagrama de Pareto 5W2H
Geração de alternativas	Brainstorming Brainwriting
Escolha de uma alternativa e avaliação da decisão	Análise de vantagens/desvantagens Tabela de decisões Árvore de decisões Análise do campo de forças Modelo multicriterial

5W2H

(iniciais em inglês)

- Levanta questionamentos para melhor identificar o problema e suas soluções

1. O quê?
2. Quem?
3. Onde?
4. Quando?
5. Por quê?
6. Como?
7. Quanto custa?

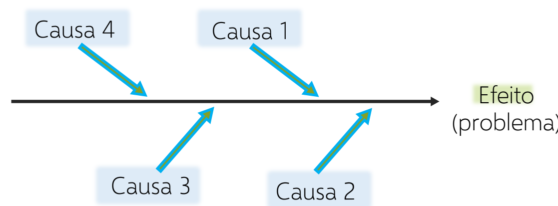
DIAGRAMA DE PARETO

- Prioriza as causas a serem atacadas para resolver a maior parte do problema

20% das causas → Resultam em → 80% dos problemas

DIAGRAMA DE CAUSA-EFEITO (ISHIKAWA)

"espinha de peixe"



- Ferramenta útil para visualizar as causas de um determinado problema

ANÁLISE DE VANTAGENS/DESVANTAGENS

- = Enumerar vantagens/desvantagens da decisão, para avaliá-las em conjunto

MODELO MULTICRITERIAL

- Cria-se uma tabela com os critérios para uma decisão + atribui-se pesos a cada um .

O tomador avalia as ações possíveis conforme os critérios para encontrar a decisão + indicada

TOMADA DE DECISÃO

Tomada de decisão

= FERRAMENTAS =

BRAINSTORMING

- = Reunião de pessoas para expor seu pensamento livremente → incentivando o surgimento de novas ideias.

Princípios:
- Inexistência de críticas
- Incentivo à ideia absurda
- Estímulo à quantidade
- Melhoramentos e analogias

BRAINWRITING

- = Brainstorming por escrito

ANÁLISE DO CAMPO DE FORÇAS

- Análise das forças { favoráveis e desfavoráveis } à decisão a ser tomada (para fomentar reflexões)

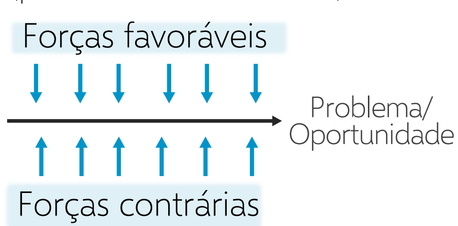


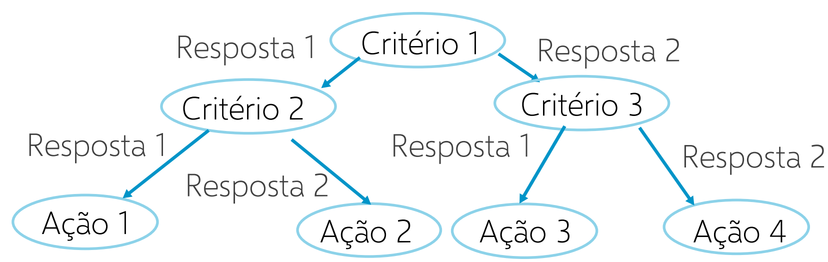
TABELA DE DECISÕES

- Apresenta critérios que servem de base para a tomada de decisão
  + tomador dá respostas a cada um e vê as ações em consequência

	Resposta 1	Resposta 2	Resposta 3
Critério 1	Sim	Sim	Não
Critério 2	Sim	Não	Sim
Ação 1	X		
Ação 2		X	
Ação 3			X

ÁRVORE DE DECISÕES

- = Um outro tipo de representação gráfica da tabela de decisões



COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

ASPECTOS GERAIS

- = Transferência de significado de uma fonte para um destino
  (a simples transmissão de uma mensagem não garante o sucesso da transferência de um significado)

FUNÇÕES

- Controle
- Motivação
  (Estabelece metas claras, possibilitar feedback)
- Expressão emocional
- Informação

TIPOS

- Comunicação oral
  - Rápida e ágil
  - Mais suscetível a distorções
- Comunicação escrita
  - Mais demorada
  - Mais confiável e verificável
- Comunicação não verbal
  - Linguagem do próprio corpo

CANAIS RICOS	CANAIS POBRES
Possibilitam discussões	Rápidos e fáceis
Mitigam ambiguidade	Aumentam a ambiguidade (dificultam a compreensão)
Bom para comunicações não-rotineiras	Bom para comunicações rotineiras

ELEMENTOS

- Fonte (quem envia)
- Transmissor (codifica a mensagem)
- Canal (meio de transmissão)
- Receptor (decodifica a mensagem)
- Destino (quem recebe)
- Ruído (interferências no significado)
- (de)codificação (significado ⇄ mensagem)
- Mensagem
  (significado codificado para transmissão)
- Feedback/retroação
  (retorno ao emissor informando sobre sucesso ou não na transmissão)

BARREIRAS

- Criam ruídos que dificultam a comunicação:
  - Filtragem
  - Percepção seletiva
  - Sobrecarga de informação
  - Aspectos emocionais
  - Idioma, semântica, má (de)codificação
  - Silêncio
  - Medo da comunicação
  - Diferenças de gênero
  - Comunicação "politicamente correta"
  - Sistema cognitivo

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

SENTIDOS

HORIZONTAL / LATERAL ⟷

- Entre membros com mesmo nível hierárquico
- Característica de organizações mais flexíveis e democráticas
- São informais e economizam tempo
- Pode gerar conflitos disfuncionais

VERTICAL ↕

- Entre membros com diferentes níveis hierárquicos
- Características de organizações mais formais

DESCENDENTE (TOP-DOWN) ↓

- Dos níveis mais elevados aos mais baixos
- Gestores usam para comunicar tarefas aos subordinados

ASCENDENTE (BOTTOM-UP) ↑

- Dos níveis mais baixos aos mais elevados
- Subordinados usam para comunicar aos gestores sobre o dia a dia do trabalho, feedbacks, etc.

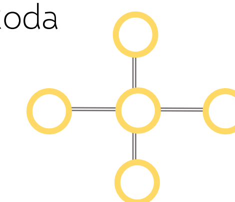
REDES DE COMUNICAÇÃO

- Interligam várias partes interessadas através de diversos canais

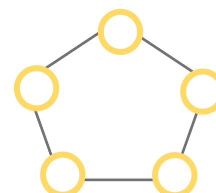
TIPOS

- Cadeia

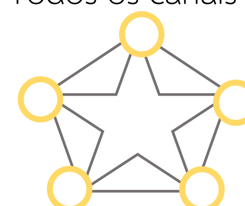
- Roda



- Círculo



- Todos os canais



REDES INFORMAIS
(redes de rumores)

- Não são controladas pela direção da organização
- São tidas como mais confiáveis e verdadeiras que as formais
- Utilizadas para servir aos interesses pessoais dos membros

GESTÃO DE CONFLITOS

CONFLITOS

= Há uma oposição/incompatibilidade entre interesses ou objetivos

Envolve uma **interferência** ativa/passiva para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar seus objetivos

INTERNOS

- = Dentro da própria pessoa

EXTERNOS

- = Entre pessoas diferentes (indivíduos ou grupos)

GRAVIDADE DOS CONFLITOS

CONFLITO PERCEBIDO → As partes percebem a possibilidade de conflito

CONFLITO EXPERIENCIADO → Conflito valado ainda não manifesto (Sentimentos de hostilidade, medo...)

CONFLITO MANIFESTADO → Conflito aberto, expresso por comportamentos de interferência

SURGIMENTO DE CONFLITOS

- As 4 causas (Condições antecedentes) de Robbins:
  - Ambiguidade de papel (Expectativas confusas e pouco claras)
  - Objetivos concorrentes (Cada grupo tem objetivos e tarefas diferentes)
  - Recursos compartilhados (Quantidade limitada de recursos a ser alocada entre os grupos)
  - Interdependência de atividades (Um grupo depende do outro para realizar sua tarefa)
- Outras causas:
  - Problemas de comunicação
  - Elementos de (sub)cultura
  - Personalidades
  - Diferenciação
  - Especialização
  - Sombras de conflitos anteriores
  - Indeterminação de poder
  - Divergência de opinião

GESTÃO DE CONFLITOS

TÉCNICAS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

- Resolução de problemas (discussão aberta)
- Metas superordenadas (só são atingidas com a cooperação das partes)
- Expansão de recursos (em disputas por recursos compartilhados)
- Não enfrentamento (supressão do conflito)
- Suavização (minimizar diferenças)
- Concessão (cada parte abra mão de algo)
- Comando autoritário (a administração soluciona)
- Alteração de variáveis humanas (atitudes e comportamentos)
- Alteração de variáveis estruturais (estrutura da organização)

TÉCNICAS DE ESTÍMULO DE CONFLITOS

- Comunicação (Uso de mensagens ambíguas/hostis)
- Inclusão de estranhos
- Reestruturação da organização
- Nomear um "advogado do diabo" (Crítico para discutir as posições defendidas)

NEGOCIAÇÃO

- Um bom negociador deve:
  - Entender seu "oponente"
  - Estabelecer o que ele deseja

ABORDAGEM TRADICIONAL (Transacional, competitiva, distributiva)

- Os negociadores buscam concessões entre as partes, buscando obter o máximo de valor possível pelo que se pode oferecer
  - → para uma parte sair ganhando, a outra deve perder
- Ex.: pedir desconto em um produto

ABORDAGEM RELACIONAL (De longo prazo, integrativa)

- Busca-se criar valor para todas as partes com a negociação, para todos saírem ganhando
- Há compatibilização do interesse de todos
- Valorização dos relacionamentos, para serem firmados acordos de longo prazo

GESTÃO DE PROCESSOS

CONCEITOS ESSENCIAIS

- Processo = série de tarefas/etapas que:
  1. Recebem insumos
  2. Agregam-lhes valor
  3. Produzem produtos para o cliente
- Tipos: (Gonçalves e Cury)
  - De negócios
    (Ou de clientes, finalísticos, primários, centrais, ponta a ponta ou essenciais)
  - Organizacionais
    (Ou de apoio, de suporte ou administrativos)
  - Gerenciais
    (ou de gerenciamento)

MATURIDADE DE PROCESSOS

DECORE!

- Conforme o guia BPM-CBOK/Gespública:

Inicial → Gerenciado → Padronizado → Previsível → Otimizado

- Conforme SDPS/Gespública:

Processos modelados → Processos simulados → Processos emulados → Processos encenados → Processos interoperados

GUIA BPM CBOK

(*Business Process Management common body of knowledge*)

- É um guia de melhores práticas
  (não é uma metodologia)
- Visa alinhar os processos de negócio à estratégia da organização
  ↳ para que ela obtenha o desempenho desejado

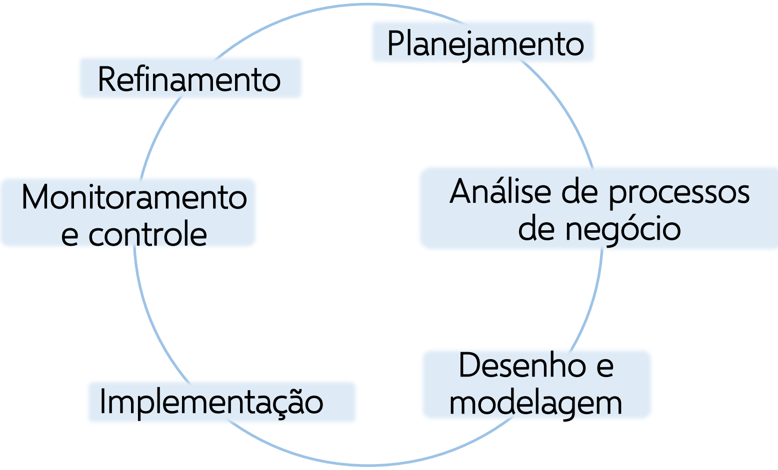
ÁREAS DE CONHECIMENTO EM GESTÃO DE PROCESSOS

1. Gerenciamento de processos de negócio
2. Modelagem de processos
3. Análise de processos
4. Desenho de processos
5. Gerenciamento de desempenho de processos
6. Transformação de processos
7. Organização do gerenciamento de processos
8. Gerenciamento corporativo de processos
9. Tecnologias de BPM

GESTÃO DE PROCESSOS

gestão de processos

CICLO DE VIDA DE PROCESSOS



DESENHO E MODELAGEM (To be)

- Voltada ao desenho internacional dos processos de negócio para entrega de valor ao cliente
- Definem-se as especificações dos processos de negócio (o quê, onde, por quem, como)
- Modelagem = representação do processo
  Exatamente como se apresenta (não recorrer a redução/simplificação)
  ↳ mapeamento de processos atuais
  \+ propostas de melhoria

IMPLEMENTAÇÃO

- = Realização do desenho de processo aprovado
  ↳ Através de procedimentos e fluxos de trabalho

PLANEJAMENTO

- Elaboração do plano/estratégia
  ↳ Direcionam o gerenciamento de processos
- Deve assegurar que a gestão de processos integre:
  Estratégia + pessoas + processos + sistemas

MONITORAMENTO E CONTROLE

- Fornece informações de desempenho de processos através de métricas ligadas a
  { metas estabelecidas
  valor para a organização

REFINAMENTO

- = Ajustes e melhorias feitos após a implementação do processo
- Com base nas informações obtidas na medição/monitoramento

ANÁLISE DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (As is)

- Busca entender os processos atuais, já considerando as metas/objetivos desejados
- Foco = identificação do contexto
  \+ diagnóstico da situação atual

GESTÃO DE PROCESSOS

LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES

(técnicas)

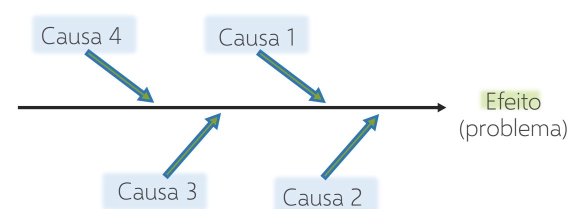
- Pesquisa
- Entrevistas
- Workshops estruturados
- Videoconferências
- Observação direta
- Fazer em vez de observar
- Análise de vídeo
- *Brainstorming* (Geração de ideias através de uma discussão sem julgamento)
- Simulações
- 5W1H (Técnica baseada em perguntas e respostas)

ABORDAGENS NA MODELAGEM DE PROCESSOS:

- *Top-down* (de cima para baixo)
- *Middle-out* (do meio para fora)
- *Bottom-up* (de baixo para cima)

FERRAMENTAS DE MODALEGEM

- Quadro branco e *flip charts*
- Modelagem e projeção audiovisual
- Fluxogramas
  (Representa o fluxo/sequência normal de um processo, utilizando-se de símbolos)
- BPMN *(Business Process Model and Notation)*
  (notação padronizada para modelagem de processos)
- Mapofluxogramas
  (Fluxo de movimentação física de um item conforme uma rotina preestabelecida)
- Service *Blueprinting*
  Retrata:
  - Processo de serviço
  - Pontos de contato
  - Evidências físicas do serviço
    (Ponto de vista do cliente)
- Mapeamento *Lean*
  (Mapeamento baseado no Just In Time, tentando gerar economias para um processo enxuto)
- S.I.P.O.C.
- Diagrama de causa-efeito *(Ishikawa)*



GESTÃO DE PROCESSOS

APRIMORAMENTO DE PROCESSOS

TÉCNICAS INCREMENTAIS

- = Melhoram gradativamente processos já existentes
- Exemplos:
  - *Lean Management* (Visa reduzir os 7 desperdícios: produção excessiva, tempo de espera, transporte, processamento, estoque, movimentação e refugo)
  - Melhoria contínua (Mudança organizacional de forma incremental, participativa, suave e contínua, é bottom up)
  - TQM ("Gerenciamento de Qualidade Total" : visa garantir que a organização satisfaça/exceda os requisitos do cliente enfatiza medição e controle de processos)
  - *Benchmarking* (Processo sistemático e continuo de avaliação de produtos, serviços, processos de trabalho que representem as melhores práticas)
  - Seis Sigma (Enfoca a redução de defeitos em qualquer processo utilizando-se de dados estatísticos)
  - Método ABC/ABM (Custeio baseado em atividades)
  - Modelo de melhoria de desempenho (Visa alinhar os processos da organização com sua estratégia e com requisitos do cliente)

REENGENHARIA

CAI MUITO!

- = Repensar fundamentalmente a organização
  - Traz mudanças radicais e drásticas aos processos → São substituídos por outros inteiramente novos/revolucionários
- Deve ser feita de cima para baixo

REDESENHO

- = Redefine os processos com base naqueles já existentes
- É um meio termo entre reengenharia e a melhoria contínua

ISO 9000

- = Normas de qualidade
- Pressupõe uma organização que faça a gestão de seus processos com foco no cliente
- Contexto da {Qualidade total e Melhoria contínua}

PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE QUALIDADE

- Foco no cliente
- Liderança
- Engajamento das pessoas
- Abordagem de processo
- Melhoria
- Tomada de decisão baseada em evidência
- Gestão de relacionamento

GESTÃO DE PROJETOS

ASPECTOS GERAIS

IMPORTANTE!

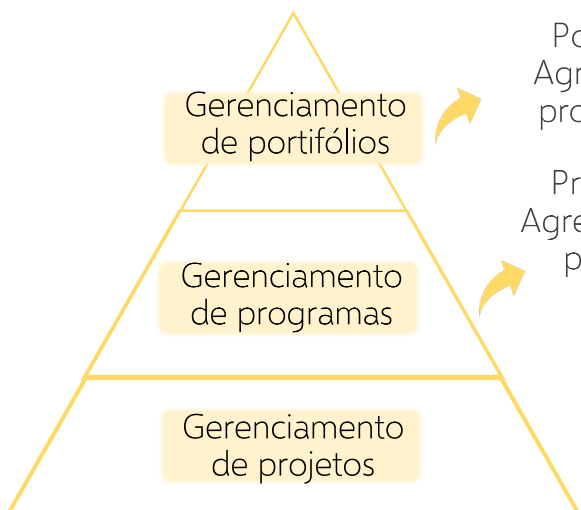
- Projeto = esforço temporário para criar um { serviço / produto / resultado } exclusivo
  - Diferente de processo = atividades exercidas de maneira rotineira:

Insumos —Processamento→ { Serviço / Produto / Resultado }

RESTRIÇÕES DE PROJETOS

- Rol exemplificado (PMBOK):
  - Escopo
  - Qualidade
  - Cronograma
  - Orçamento
  - Recursos
  - Riscos

AGREGAÇÃO PARA GERENCIAMENTO



Portfólio = Agregação de programas

Programa = Agregação de projetos

CONCEITOS IMPORTANTES

- PMBOK *(Project Management Body of Knowledge)*:
  - Guia sobre gerenciamento de projetos
  - Indica melhores práticas
- PMI *(Project Management Institute)*:
  - Associação sem fins lucrativos que difunde as melhores práticas
  - Publicou o PMBOK
- PMO *(Project Management Office)*:
  - Escritório de gerenciamento de projetos
  - Dá suporte aos gerentes de projetos
    - + Coordena a comunicação entre os projetos
    - + Identifica/desenvolve metodologias
    - + Monitora a conformidade dos projetos com as regras da organização
    - + Gerencia recursos compartilhados
- PMP *(Project management professional)*:
  - É o gerente de projetos
  - Gerencia restrições dos projetos individuais, controlando os recursos disponíveis para atingir os objetivos do projeto

GESTÃO DE PROJETOS

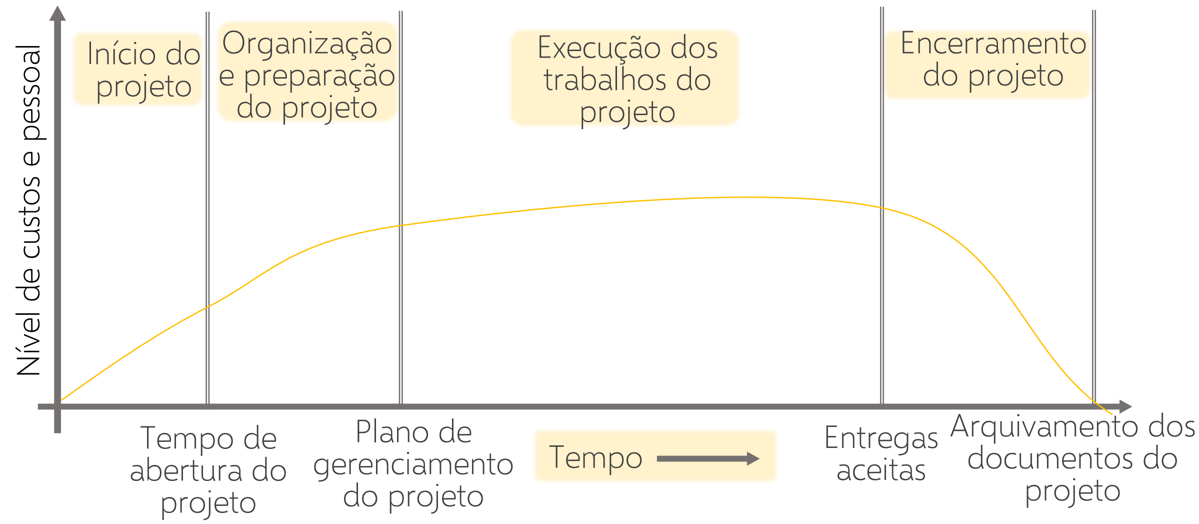
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

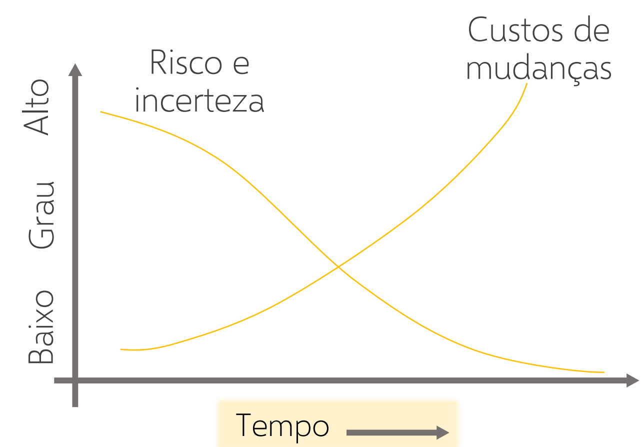
- Operação por projetos → influencia a estrutura organizacional
  A estrutura tradicional (funcional) vai sendo substituída por uma estrutura matricial ou projetizada
- Guia PMBOK (6ª edição)

	FUNCIONAL	MATRIZ FRACA	MATRIZ BALANCEADA	MATRIZ FORTE	PROJETIZADA
AUTORIDADE DO GERENTE DE PROJETO	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
DISPONIBILIDADE DE RECURSOS	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
QUEM GERENCIA O ORÇAMENTO	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente do projeto	Gerente do projeto
PAPEL DO GERENTE DE PROJETO	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
PESSOAL DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

CICLO DE VIDA DE UM PROJETO

IMPORTANTE!





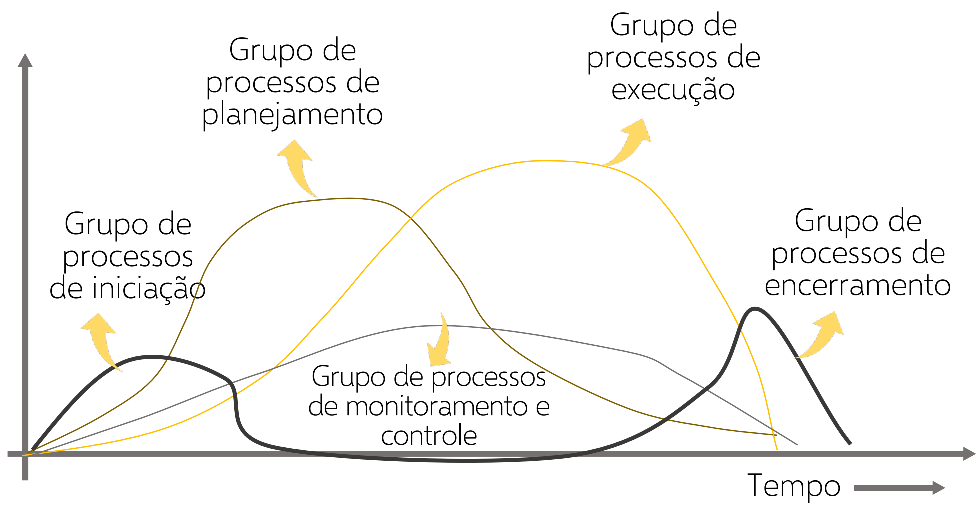
GESTÃO DE PROJETOS

GRUPOS DE PROCESSOS

IMPORTANTE!

- Os processos de gerenciamento de projetos garantem o fluxo eficaz do projeto durante sua existência.

São divididos em grupos de processos



ÁREAS DE CONHECIMENTO

(PMBOK 6ª edição)

- Gerenciamento da integração do projeto
- Gerenciamento do escopo do projeto *
- Gerenciamento do cronograma do projeto
- Gerenciamento dos custos do projeto
- Gerenciamento da qualidade do projeto
- Gerenciamento dos recursos do projeto
- Gerenciamento das comunicações do projetos
- Gerenciamento dos riscos do projeto V
- Gerenciamento das aquisições do projeto
- Gerenciamento das partes interessadas do projeto

* Busca definir claramente o que está dentro do projeto (para que atividades estranhas não sejam incluídas)

→ Processo mais importante = criar EAP (Mapa seguinte)

V Gerenciamento de eventos que possam ocorrer durante o projeto

- Maximizando a probabilidade e o impacto de eventos positivos
- Minimizando a probabilidade e o impacto de eventos negativos

@mapasdalulu

GESTÃO DE PROJETOS

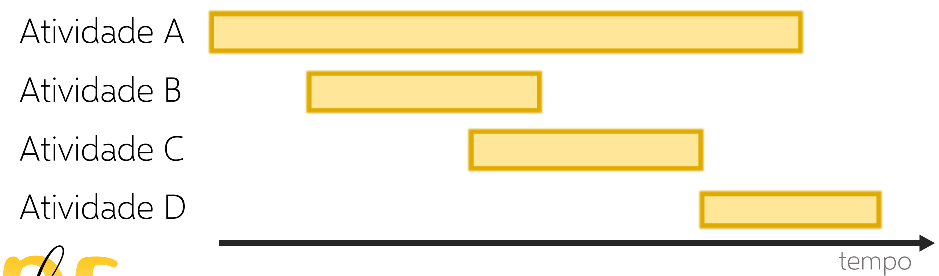
ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP) — CAI MUITO!

- Processo 5.4 do PMBOK 6ª Edição = Criar EAP. (Planejamento do escopo do projeto)
- = Decomposição do escopo total do projeto em partes hierarquizadas, para que a execução posterior possa:
  - Alcanças os objetivos do projeto
  - Criar as entregas requeridas
- Componentes de nível mais baixo = pacotes de trabalho

  Agrupa as atividades em que o trabalho é agendado, monitorado, controlado e tem seu custo estimado

GRÁFICO GANNT

- Representa o avanço temporal das etapas de um projeto
- Cada tarefa/fase = Barra horizontal



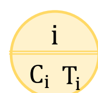
PERT E CPM

= *Program Evaluation and Review Technique* e *Critical Path Method*

- CPM usa a duração mais provável de cada atividade

  (É determinística quanto aos prazos)
- PERT usa seu valor provável

  (Média ponderada das probabilidades das diferentes durações)



- i = Evento (= Marco de início ou fim de uma atividade)
- C_i = Cedo do Evento

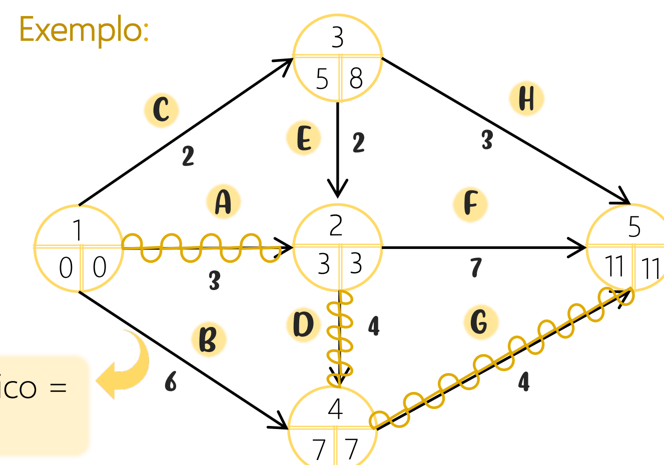
  (= Cedo do evento anterior + duração da atividade entre eles)
- T_i = Tarde do Evento

  (= Tarde do evento posterior - duração da atividade entre eles)

CAMINHO CRÍTICO

= Sequência mais longa de atividades em um projeto (pode haver mais de um)

Exemplo:



Caminho Crítico = A-D-G

GESTÃO DE PROJETOS

gestão de projetos

MÉTODO PRINCE 2

(Projects in Controlled Environments)

- Metodologia de gerenciamento de projetos com técnicas mais práticas

(É um complemento mais detalhado do PMBOK)

PMBOK = Descritivo
Prince = Prescritivo

PRINCÍPIOS

(Japa Fogg)

- Justificação de negócios contínua
- Aprender com a experiência
- Papéis e responsabilidades bem definidos
- Adequar ao ambiente do projeto
- Foco em produtos
- Gerenciar por estágios
- Gerenciais por exceções

TEMAS

- *Business case* (O grande direcionador do projeto - Por quê?)
- Organização (Descreve papeis e responsabilidades)
- Qualidade (O quê?)
- Planos (Como? Quanto? Quando?)
- Riscos (Como os gerentes de projeto gerenciam as incertezas)
- Mudanças (Qual o impacto?)
- Progresso (Onde estamos? Aonde vamos?)

MÉTODO DE KEPNER E TREGOE

- = Método de apoio à tomada de decisão
- Muito usado para a seleção de projetos prioritários
- Define critérios:
  - Musts: deveres/obrigações
  - Wishes: Desejáveis

Com base neles, criar uma fórmula e ponderar o atendimento dos critérios

TRABALHO EM EQUIPE

GRUPOS DE TRABALHO

- = Indivíduos reunidos para atingir um objetivo
- Há troca de informações entre os membros
  (Mas o foco está no esforço, objetivo e resultado individuais)

CLASSIFICAÇÕES

- Grupos formais (Definidos na estrutura da organização)
- Grupos informais (Formação natural -interações sociais-)
- Grupos de comando (Chefe+ subordinados)
- Grupos de tarefa (Grupo formal para executar algo)
- Grupos de interesse (Indivíduos que se unem por interesses comuns)
- Grupos de amizade (Alianças sociais para além do trabalho)

VARIÁVEIS QUE AFETAM A ESTRUTURA

- Papéis
- Normas
- Status
- Tamanho do grupo
- Coesão do grupo

ELEMENTOS BÁSICOS

- Interação → comportamento interpessoal (pode variar em cada grupo)
- Atividade → por cada indivíduo do grupo
- Sentimento

"PERDA DE PROCESSO"

- Quando o grupo não produz o que pretende.
- Fatores:
  1. Bloqueio da produção (Interferências/ interrupções externas que podem bloquear as ideias dos membros)
  2. Atividades de conservação → (Atividades para conservação do grupo)
  3. Vadiagem social (free riding) (Alguns membros não-trabalham e ficam se aproveitando dos demais)

EQUIPES DE TRABALHO

- = Criar para gerar sinergias → aumento da produtividade no trabalho por meio de esforço coordenado
- Objetivo = desempenho coletivo (O todo ser maior que a soma das partes)
- As competências dos membros da equipe são complementares
  - Se a equipe não for bem gerenciado, pode haver conflitos

TIPOS DE EQUIPES

- Do tipo força-tarefa
- De projetos
- Multifuncionais
- De processos
- De resolução de problemas e melhoria
- Auto gerenciadas
- De riscos
- Virtuais/em rede

ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DOS GRUPOS:

1. Formação (os membros vão se conectando)
2. Tormenta/atrito (Os indivíduos resistem às limitações impostas ao seu comportamento individual)
3. Normatização/normação (Relacionamento + próximo e coeso, começam a agir como uma unidade)
4. Desempenho (O grupo trabalho focado no desempenho das tarefas)
5. Interrupção (foco no encerramento dos trabalhos)

GESTÃO DE PESSOAS

CONCEITOS

- = Políticas e práticas visando conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados a pessoas e recursos humanos.
- Inclui:
  - Recrutamento
  - Treinamento
  - Recompensas
  - Avaliação de desempenho

OBJETIVOS

- Maximizar o retorno { da organização / entre o pessoal
- É uma atividade meio para que a organização possa ser eficaz, buscando:
  - Maior competitividade
  - Alcançar objetivos
  - Disponibilizar pessoal capacitado
  - Possibilitar que o pessoas esteja satisfeito com o trabalho
  - Colaborar com mudanças organizacionais

PROCESSOS

1. Agregar pessoas (Admitir novos funcionários)
2. Aplicar pessoas (Esclarecer quem faria o que)
3. Recompensar pessoas
4. Desenvolver pessoas (treinamentos...)
5. Manter pessoas
   (Assegurar que os funcionários estejam satisfeitos - gestão de cultura/clima organizacional)
6. Monitorar pessoas (Acompanhar atividades e resultados)

Gerir pessoas é responsabilidade de cada um dos gerentes da organização
(Em relação aos funcionários diretamente ligados a eles)

Os gerentes terão assessoria especializada pela área/pessoas de "gestão de pessoas"

ERAS DA ADMINISTRAÇÃO

ERA DA INDUSTRIALIZAÇÃO CLÁSSICA

- Estrutura organizacional com muitos níveis hierárquicos
- Estrutura muito centralizada
- Desenho organizacional mecanicista

ERA DA INDUSTRIALIZAÇÃO NEOCLÁSSICA

- Aumento da amplitude dos negócios (Escala global)
- Estrutura organizacional típica: matricial

ERA DA INFORMAÇÃO

- Estrutura organizacional típica: { Orgânica / Horizontal
- Maior flexibilidade estrutural
- Melhores comunicação e interação { Interna / Externa

GESTÃO DE PESSOAS

ESTRUTURA ORGAZACIONAL x PESSOAS



Nível estratégico:
- Atendimento de objetivos de longo prazo
- Visão da organização como um todo (visão holística)
- Visão moderna de gestão de pessoas e como contribuir para o sucessos organizacional

Nível tático:
- Níveis intermediários
- Planos específicos para cada área/departamento
- Funções típicas do RH: recrutamento, seleção, treinamento...

Nível operacional:
- Tarefas do dia a dia
- Supervisores + funcionários
- Para contribuir com os resultados do setor
- Funções de departamento de pessoal: parte burocrática da gestão de pessoas (folha de pagamentos...)

EQUILÍBRIO ORGANIZACIONAL

- Em uma organização, os participantes oferecem trabalho/dedicação em troca de incentivos se houver equilíbrio (uma relação de reciprocidade)
  - Os funcionários manterão sua participação enquanto sentirem que vale a pena para eles

RH

ESTRATÉGIAS

- Deve-se alinhar a estratégia organizacional a como as pessoas serão geridas
  (para que tenham as competências necessárias)
- Exemplos:
  - Estratégia conservadora/defensiva x prospectiva/ofensiva
  - Estratégia de controle x comprometimento

PLANEJAMENTO

- É forma de aumentar a proatividade da organização
  Pensa estrategicamente sobre como alinhar os RH's disponíveis às necessidades organizacionais
- Principais modelos:
  - Baseado na procura estimada por produto/serviço
  - Baseado em segmentos de cargos
  - De substituição de postos-chave
  - Baseado no fluxo de pessoal
  - De planejamento integrado

POLÍTICAS

- Através da definição de políticas específicas é que as estratégias de RH são definidas
- Para que obtenham sucesso, devem ter:
  - Estabilidade
  - Consistência
  - Flexibilidade
  - Generalidade
  - Clareza
  - Simplicidade

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

ASPECTOS GERAIS

- = Forma de **gerenciar** as organizações, seus processos e estratégias, com base nas **competências** necessárias
- Visa { agregar / desenvolver / aplicar } da melhor maneira, as competências na organização, de modo que ela possa **agregar valor para o cliente**.

A **aplicação sinérgica** de competências gera desempenho profissional

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS (C.H.A)

= Conhecimentos (= saber de um profissional)

\+

Habilidades (="saber-fazer", *know how* ou perspectiva do administrador)

\+

Atitudes (="querer fazer" do indivíduo)

DESENVOLVIMENTO DOS PROFISSIONAIS

(sob a gestão por competências)

Aprendiz → Profissional independente → Mentor e integrador → Diretor ou estrategista

CASCATA DE COMPETÊNCIAS

(Chiavenato)

Competências essenciais (*core competences*)

↓

Competências funcionais (Competências de cada área de atividade)

↓

Competências gerenciais (Competências de cada executivo)

↓

Competências individuais (Competências de cada pessoas) *

- As competências **superiores** precisam das **inferiores** para se sustentar

* Alguns **tipos**:

- Competências técnicas
- Competências intelectuais
- Competências relacionadas
- Competências sociais e políticas
- Competências didático-pedagógicas
- Competências metodológicas
- Competências de liderança

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

gestão por competências

DESCRIÇÃO DE COMPETÊNCIAS

- As competências devem ser objetivas e observáveis
- Boas práticas:
  - Usar verbos de ação, que representem comportamentos observáveis
  - Ter as descrições validadas pelas partes interessadas (para evitar inconsistências)
  - Garantir a compreensão das competências pelos funcionários
- Evitar descrições:
  - Longas, técnicas, de difícil compreensão
  - Ambíguas
  - Óbvias e irrelevantes
  - Abstratas

ETAPAS DA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

1. Formulação da estratégia
2. Definição dos indicadores de desempenho
3. Definição das metas
4. Mapeamento das competências
5. Planejamento de ações de gestão de pessoas
6. Feedback (retroação)

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

- Técnicas para levantar dados sobre as competências necessárias:
  - Análise da estratégia da organização
  - Realização de entrevistas com os funcionários
  - Observação do trabalho dos funcionários
  - Utilização de questionários
  - Uso de simulações

LACUNAS DE COMPETÊNCIAS

- Instrumentos para suprir:
  - Impactos da avaliação de desempenho por competências
  - Recrutamento e seleção por competências
  - Capacitação por competências
  - Certificação por competências
  - Definição de cargos por competências
  - Remuneração por competências

GESTÃO DE MUDANÇAS

gestão de mudanças

FORÇAS QUE IMPULSIONAM MUDANÇAS

- São elas:
  - Natureza da força de trabalho
  - Tecnologia
  - Choques econômicos
  - Competição
  - Tendências sociais
  - Política internacional
- Tipos:
  - Exógenas: externas à organização
    (Novas tecnologias, oportunidades, limitações do ambiente econômico, político...)
  - Endógenas: internas à organização
    (Tensões nas atividades, interações ou resultados de desempenho no trabalho...)

RESISTÊNCIA À MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

- Fontes individuais de resistência:
  - Hábitos
  - Segurança
  - Fatores econômicos
  - Medo do desconhecido
  - Processamento informal seletivo
- Fontes organizacionais de resistência:
  - Inércia estrutural
  - Foco limitado de mudança
  - Inércia de grupo
  - Ameaça à especialização
  - Ameaça às relações de poder
- A superação das resistência acontecerá com base em diferentes práticas que os agentes de mudança podem implementar:
  - Educação e comunicação
  - Participação
  - Apoio e comprometimento
  - Desenvolvimento de relações positivas
  - Implementação justa/equitativa
  - Manipulação e cooptação
  - Seleção de pessoas abertas a mudanças
  - Coerção

GESTÃO DE MUDANÇAS

MODELO DE FISCHER

- Divide o processo de mudança organizacional em 4 etapas:

AUSCULTAÇÃO

- Mapeamento de aptidões/resistência à mudança
- Mapeamento dos agentes internos/externos
- Identificação de projetos/ações de aperfeiçoamento em andamento
- Levantamento de opiniões/sugestões

CONCEPÇÃO

- Diretrizes estratégicas de organização
- Mobilização de grupos-tarefa
- Plano de ação
- Concepção da disseminação

DISSEMINAÇÃO/ADESÃO

- Difusão dos objetivos e estratégias
- Emprego de sistemas e instrumentos de gestão de mudanças
- Internalização dos objetivos e estratégias
- Propostas de aperfeiçoamento
- Compromissos individuais

SUSTENTAÇÃO

- Acompanhamento do plano de ação
- Auscultação permanente
- Revitalização de compromissos
- Comunicação interna/processos decisórios

MODELO DAS TRÊS ETAPAS DE KURT LEWIN

CAI MUITO!

Descongelamento

- Questionamento do *status quo*
- Abandono do comportamento anterior
- Quebra de paradigmas

Movimento/ação

- Introdução de novos comportamentos
- Lideres oferecem recursos e treinamentos

Recongelamento

- Consolidação da mudança
- Novos comportamentos tornam-se *status quo*

RESULTADOS DESEJADOS

Resultados atuais

Forças restritivas

Forças propulsoras

A organização deve:

- Estimular as forças propulsoras
- Reduzir as forças restritivas ou
- Combinar ambos os estímulos

- Plano de oito passos de Kotter: abordagem mais detalhada do modelo de três etapas de Lewin.

GESTÃO DE MUDANÇAS

MELHORIA CONTÍNUA

(= Kaisen)

- = Método de mudança: Incremental, Participativa, Contínua
- Atua no nível operacional (de baixo para cima)
- Princípios:
  - Promover aprimoramento contínuo
  - Enfatizar os clientes
  - Reconhecer os problemas abertamente
  - Promover a discussão aberta e franca
  - Criar/incentivar equipes de trabalho
  - Desenvolver a autodisciplina
  - Treinar e capacitar todas as pessoas

QUALIDADE TOTAL

- Surge como consequência da aplicação da melhoria contínua
- Processo: (Também se aplica à melhoria contínua)
  - Escolha uma área de melhoria
  - Definição da equipe de trabalho responsável
  - Identificação de benchmarks
  - Análise do método atual
  - Estudo piloto da melhoria
  - Implementação da melhoria

REENGENHARIA

- = Muda fundamentalmente os processos da organização, de forma radical e drástica
  - ↳ Substitui os processos por outros inteiramente novos e revolucionários
- É feita de cima para baixo
- Objetivos:
  - Redução de custos
  - Melhoria de qualidade
  - Melhoria no atendimento
  - Melhoria da velocidade
- Etapas:
  - Preparação
  - Planejamento
  - Implementação
  - Avaliação

DOWNSIZING

Normalmente em conjunto com a reengenharia

- Redução dos níveis hierárquicos da organização

Organização enxuta e horizontalizada ⇄ Organização verticalizada e centralizada

- Eliminam-se as partes não essenciais da organização

BENCHMARKING

- Processo sistemático e contínuo de avaliação de produtos, serviços, processos de trabalho que representam as melhores práticas
  - ↳ Visa comparar desempenhos e identificar oportunidades de melhoria na organização

GESTÃO DE MUDANÇAS

APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

- Dá-se a partir das pessoas da organização
- Deveser de forma contínua e organizada
- É uma forma de mudança organizacional
- Níveis:
  - Nível do indivíduo
    (Mudança de comportamento do indivíduo em função de novos conhecimentos e habilidades)
  - Nível do grupo
    (Aprendizado como um processo social partilhado)
  - Nível da organização
    (O aprendizado torna-se institucionalizado)

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

- = Busca de mudanças na organização com base em uma capacitação sistemática de grupos/equipes

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- Método para mudança organizacional
- Possibilita o envolvimento da alta cúpula da organização com o processo de mudança a ser implementado
- Vê a organização como um todo no longo prazo

Busca estabelecer objetivos e metas em um plano estratégico

GOVERNANÇA CORPORATIVA

governança corporativa

ASPECTOS GERAIS

- = Como as corporações são administradas
- Exigências para uma boa governança corporativa:
  - Clara identificação/articulação das definições de responsabilidade
  - Compreensão do relacionamento entre as partes interessadas e sua estrutura

    de { administrar os recursos / entregar resultados }
  - Suporte para administração (Principalmente de alto nível)

PRINCÍPIOS BÁSICOS

- Transparência
- Equidade
- Prestação de contas
- Responsabilidade corporativa

FATORES ESSENCIAIS

(Para uma governança corporativa sólida)

- Estrutura administrativa
- Ambiente administrativo
- Administração de risco
- Conformidade e complacência
- Monitoramento e avaliação de desempenho
- Responsabilidade em prestar contas
- Conformidade vs. desempenho

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

- Para possibilitar uma boa governança
  + Efetivamente separar propriedade de gestão
- Deve decidir em prol:
  - Da organização
  - Da totalidade das partes interessadas

ELEMENTOS DA GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO

- Responsabilidade em atender a sociedade
- Supervisão
- Controle
- Assistência social